



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ PLAVECKÉ
ŠKOLY**

BUSINESS PLAN FOR A SWIMMING SCHOOL FOUNDATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Nováčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Klára Nováčková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán na založení plavecké školy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský záměr na založení plavecké školy poskytující kurzy plavání pro rodiče s dětmi.

Základní literární prameny:

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán.

Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. Moderní marketing. 4. evrop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2010, 427 s.

ISBN 978-80-247-3339-5.

TYLL, L. Podniková strategie. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je věnována návrhu podnikatelského plánu na založení plavecké školy poskytující kurzy plavání pro rodiče s dětmi a je rozdělena na tři hlavní části. Nejprve jsou zpracována teoretická východiska, která jsou aplikována v dalších částech práce. Následuje analýza současného stavu zabývající se vnějším prostředím působícím na podnikatelský subjekt. Poslední část práce obsahuje samotný návrh jednotlivých částí podnikatelského záměru a zhodnocení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

Abstract

The aim of this thesis is to provide a business plan proposal for swimming school that will offer swimming classes for children in age from 6 month till 4 years. The thesis will be divided into 3 main chapters. First chapter contains all theoretical points needed for further analysis. Analysis of external environment and current market situation is covered in the second part of the thesis. Last chapter consists of the business plan proposal itself and SWOT analysis.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikání, plavecká škola, analýza vnějšího prostředí, strategie, marketing, finanční plán, SWOT.

Key words

Business plan, entrepreneurship, swimming school, analysis of external environment, strategy, marketing, financial plan, SWOT.

Bibliografická citace

NOVÁČKOVÁ, K. *Podnikatelský plán na založení plavecké školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2017

.....

Bc. Klára Nováčková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a bezproblémovou komunikaci po celou dobu psaní diplomové práce a stejně tak své rodině a přátelům za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování	13
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Vstup na trh a riziko.....	14
1.2 Podnikání v České republice.....	16
1.3 Společnost s ručením omezeným	17
1.3.1 Charakteristika společnosti s ručením omezeným.....	17
1.3.2 Založení a vznik společnosti s ručením omezeným.....	18
1.3.3 Orgány společnosti	20
1.4 Podnikatelská strategie.....	21
1.4.1 Poslání.....	21
1.4.2 Vize.....	21
1.4.3 Strategické cíle.....	21
1.5 Strategická situační analýza	22
1.5.1 Analýza vnějšího prostředí	22
1.5.2 Analýza vnitřního prostředí	25
1.5.3 SWOT analýza.....	25
1.6 Podnikatelský plán	26
1.6.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	26
1.6.2 Struktura podnikatelského plánu	27
1.7 Marketingový plán	30
1.7.1 Výběr cílových trhů	31
1.7.2 Marketingový mix.....	32
1.8 Finanční plán.....	37
1.8.1 Zakladatelský rozpočet	37
1.8.2 Výnosy a náklady.....	37
1.8.3 Příjmy a výdaje	38
1.8.4 Bod zvratu.....	38
1.8.5 Zdroje financování.....	39
2 Analýza současného stavu	40
2.1 SLEPT analýza.....	40

2.1.1	Sociální faktory.....	40
2.1.2	Legislativní faktory.....	43
2.1.3	Ekonomické faktory.....	45
2.1.4	Politické faktory.....	45
2.1.5	Technologické faktory	46
2.2	Porterův model pěti sil	46
2.2.1	Konkurence v odvětví	47
2.2.2	Potenciální nová konkurence	49
2.2.3	Hrozba substitutů	49
2.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	50
2.2.5	Vyjednávací síla odběratelů.....	50
3	Vlastní návrhy řešení.....	51
3.1	Popis podniku.....	51
3.1.1	Poslání.....	52
3.1.2	Vize.....	53
3.1.3	Cíle.....	53
3.1.4	Strategie	54
3.1.5	Strategický plán	54
3.2	Cílový trh	56
3.2.1	Geografické hledisko	57
3.2.1	Demografické hledisko	59
3.3	Popis produktu a místa provozu.....	60
3.3.1	Plavání v domácím prostředí	60
3.3.2	Kurzy plavání.....	61
3.3.3	Místo provozu	62
3.3.4	Proces poskytování služby.....	62
3.4	Organizační plán	64
3.5	Marketingový plán	65
3.5.1	Online.....	66
3.5.2	Offline.....	70
3.6	Finanční plán.....	70
3.6.1	Zakladatelský rozpočet	70

3.6.2	Výnosy	71
3.6.3	Náklady	73
3.6.4	Výsledek hospodaření	75
3.6.5	Příjmy a výdaje	76
3.6.6	Bod zvratu	78
3.6.1	Zdroje financování	78
3.7	SWOT analýza a zhodnocení	80
3.7.1	Silné stránky	81
3.7.2	Slabé stránky	81
3.7.3	Příležitosti	82
3.7.4	Hrozby	83
	Závěr	84
	Seznam použité literatury	86
	Seznam tabulek, obrázků, grafů a vzorců	95
	Seznam příloh	97

Úvod

Jedním z důvodů, které mě vedly k výběru tématu diplomové práce, byly moje několikaleté pracovní zkušenosti v oblasti služeb. Nejprve jsem pracovala ve wellness centru jako vedoucí směny. Na pozici jsem nastoupila při otevření nové pobočky, tudíž jsem byla součástí mnoha procesů s tím souvisejících. Wellness centrum mělo již několik stávajících poboček, vedení tedy mělo s provozem zkušenost, jelikož je ale každá pobočka jiná, bylo třeba otevření nové pobočky přizpůsobit konkrétním podmínkám. Krátce po otevření pobočky se ve wellness centru začaly poskytovat také kurzy plavání pro kojence a batolata. Po zhruba 3 letech působení jako vedoucí směny jsem přestoupila do plavecké školy na pozici asistentky v době, kdy se její působení rozšiřovalo. Byla jsem tedy opět přítomna u většiny procesů spojených tentokrát s rozšiřováním činnosti. Díky těmto zkušenostem jsem měla možnost nahlédnout na provoz plavecké školy z různých pohledů, a proto jsem se rozhodla vytvořit vlastní koncept a zpracovat podnikatelský záměr na založení plavecké školy.

Dalším důvodem výběru je aktuálnost daného tématu. V současné době jsou aktivity pro děti velmi populární. Plavání má navíc oproti ostatním činnostem svá specifika, která zvyšují pravděpodobnost jeho výběru rodiči. Je to činnost, kterou mohou děti dělat krátce po narození, je prospěšné pro psychomotorický vývoj, prohloubení vztahu mezi rodičem a dítětem a v neposlední řadě napomáhá zvýšení imunity.

Před samotným rozhodnutím o zahájení podnikatelské činnosti je důležité zvážit všechny aspekty. Zpracování podnikatelského plánu pomáhá uvědomit si, co všechno dané podnikání obnáší, jaká je situace na trhu, jaké kroky je potřeba k realizaci podnikatelské myšlenky uskutečnit, a pomáhá také eliminovat pravděpodobnost neúspěchu.

Práce je rozdělena na tři hlavní části – teoretická východiska, analýzu současného stavu a vlastní návrhy řešení. Teoretický rámec práce vychází především z odborné literatury a slouží ke zpracování dalších částí práce.

V rámci analýzy současného stavu jsou pomocí vybraných analýz zkoumány faktory působící na podnik. Zjištěné skutečnosti jsou využity při tvorbě podnikatelského plánu v návrhové části.

Vlastní návrhy řešení jsou věnovány samotnému návrhu podnikatelského záměru. Rozebrány jsou všechny jeho aspekty potřebné k realizaci podnikatelské činnosti. Tato část práce obsahuje výběr právní formy podnikání, strategii nově zakládané podnikatelské jednotky, definování cílového trhu a organizační, marketingový a finanční plán. Na závěr návrhové části je vypracována SWOT analýza shrnující předchozí části práce a jsou zhodnoceny jednotlivé příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podnikatelského subjektu.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský záměr na založení plavecké školy poskytující kurzy plavání pro rodiče s dětmi. Naplnění hlavního cíle diplomové práce předpokládá dosažení následujících cílů dílčích:

1. formulování teoretického rámce,
2. analýza vnějšího prostředí podnikatelského subjektu,
3. formulování strategie, cílového trhu, marketingového, organizačního a finančního plánu,
4. vypracování SWOT analýzy a zhodnocení jednotlivých příležitostí, hrozeb, silný a slabých stránek.

Ke zpracování diplomové práce jsou využity metody pozorování, analýza, syntéza a srovnávání. Pozorování je sledování určitých skutečností a jeho výsledkem jsou znalosti autorky daného oboru podnikání. Analýza a syntéza se navzájem prolínají a doplňují – analýzy slouží k rozboru jevu nebo situace, pomocí syntézy naopak dochází ke sjednocení jednotlivých částí v celek. Metoda analýzy je uplatněna především v analýze současného stavu, syntéza je využita v návrhové části. Srovnávání zjišťuje shodné či rozdílné aspekty různých předmětů, jevů a úkazů. Srovnávat je možné věcnou, prostorovou a časovou stránku, což je využito v analytické i návrhové části práce. Data použitá v diplomové práci jsou jak sekundární (literatura a další zdroje), tak primární (expertní odhady) (1).

Časový harmonogram zpracování diplomové práce je následující – sběr dat (říjen 2016 – leden 2017), zpracování teoretických východisek práce (říjen 2016 – leden 2017), vypracování analýzy současného stavu (únor 2017), vyhotovení návrhové části (březen – duben 2017), provedení posledních úprav a odevzdání práce (květen 2017).

1 Teoretická východiska práce

První kapitola bude věnována zpracování teoretických poznatků souvisejících s daným tématem.

1.1 Vstup na trh a riziko

Pokud chce někdo začít podnikat, mohou ho k tomu vést různé důvody.

- Dovednosti, zájmy a koníčky – velmi často dochází k zahájení podnikání na základě vlastních dovedností, zájmů, zkušeností. Podnikatelé tak zužitkují, co je baví, o čem něco vědí, v čem jsou si jistí.
- Existující výrobky a služby v nové lokalitě – pokud je v určité lokalitě špatně nebo neúplně uspokojována poptávka, je to příležitost k podnikání s relativně nejmenším rizikem.
- Nové produkty – i když trh je plný výrobků, vždy se dá přijít s něčím novým, mění se a vznikají nové potřeby zákazníků nebo lze již existující produkt pojmout jinak či ho vylepšit. V současnosti mají také jistě velký potenciál nové výrobky vyráběné různými „high“ technologiemi, které ovšem mohou být spojeny s vysokým rizikem (3).

Každoročně vzniká, ale i zaniká velké množství podniků. Před samotným zahájením podnikání je nutné zvážit mnoho faktorů a doporučení, jejich posouzení může pomoci eliminovat pravděpodobnost neúspěchu a zániku nově vzniklé společnosti. Například se může jednat o následující.

- **Osobní předpoklady pro podnikání** – některé předpoklady jsou vrozené, ale jiné jsou naučitelné buď studiem, nebo praktickými zkušenostmi. Pro podnikání je důležité umět unést velkou odpovědnost i neúspěchy, pracovat s lidmi, motivovat je atd.
- **Motivace a odhodlání podnikat** – důležitým faktorem je silná motivace související s osobními a podnikatelskými cíli.
- **Podnikatelský nápad** – dobrý podnikatelský nápad je jeden s klíčových podmínek úspěchu. Je třeba odpovědět na otázky jako, „V čem se produkt odlišuje od ostatních

dostupných na trhu? Jaké má produkt potenciální zákazníci? Jsou na daném trhu konkurenti? Jací jsou tam konkurenti a jaká je jejich síla?“ apod.

- **Právní forma podnikání** – tento bod je blíže popsán v kapitole „Právní formy podnikání“.
- **Podnikatelský plán** – velmi zásadním krokem je zpracování podnikatelského plánu, který lépe pomůže odhalit silné, ale i slabé stránky podnikatelského nápadu a často pomůže předejit riziku možného neúspěchu.
- **Konkurenční výhoda** – je třeba zjistit, zdali má produkt konkurenční výhodu a případně ji definovat.
- **Zakladatelský rozpočet a potřebná výše kapitálu** – je nutné zjistit a ujasnit si, kolik finančních prostředků bude nutné vynaložit na založení společnosti a kolik než podnik začne vydělávat (10).

Vstup na trh a samotné podnikání jsou samozřejmě spojené také s mnoha riziky.

Dle Rydvalové (40, s. 35): *„Jednou z nejdůležitějších podmínek úspěchu firmy je schopnost správné reakce na změnu. Každá změna je iniciována určitými faktory a s každou změnou ve firmě je spojeno nebezpečí a riziko.“*. Jednou z definic rizika podle Smejkal a Ráise (11, s. 91) je: *„Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme. Riziko je tedy často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty.“*.

Nejen riziko je příčinou neúspěchu v podnikání. Existuje řada faktorů, které úspěch subjektu mohou ovlivnit. **Všeobecné faktory** jsou často spojeny s **neovlivnitelnými riziky**, jedná se například o politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, nepříznivý ekonomický vývoj, inflace, globální ekonomické vlivy atd.

Neúspěch může být způsoben také **subjektivními možnostmi** a podmínkami každého podniku, respektive každého podnikatele, to je naopak spojeno s **ovlivnitelnými riziky**, které je možné snižovat nebo částečně odstranit. Takovými příčinami neúspěchu mohou být nedostatek zkušeností podnikatele/manažera, vytyčení nepřiměřených cílů, podcenění volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání, nevhodné umístění podniku, nejasná strategie, špatná komunikace nebo nedostatečná motivace pracovníků (11, 14, 40).

1.2 Podnikání v České republice

Možnosti podnikání v České republice upravuje mnoho právních předpisů. Mezi nejvýznamnější patří nový občanský zákoník (dále také „NOZ“) a zákon o obchodních korporacích (dále také „ZOK“). Oba právní předpisy vešly v platnost 1. 1. 2014, kdy nahradily dosavadní právní normy. Kromě těchto právních předpisů došlo ke změně např. živnostenského zákona, který je pro podnikání v České republice také velmi důležitý. Výše uvedené předpisy definují dvě základní možnosti podnikání – podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Podnikání je vždy uskutečňováno na základě živnostenského oprávnění vydaného živnostenským úřadem a zapsaného do informačního systému tzv. živnostenského rejstříku. Výjimkou jsou pouze některé odborné profese, které jsou vykonávány na základě jiného než živnostenského zákona. Dalšími důležitými právními předpisy pro podnikání jsou například daňový řád, zákon o daních z příjmu, zákon o účetnictví, zákon o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, zákon o veřejném zdravotním pojištění a za určitých okolností také zákon o dani z přidané hodnoty nebo zákon o dani silniční (12, 40, 64, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94).

Právní formy podnikání

Při volbě právní formy podnikání je třeba zvážit řadu faktorů, mezi které patří například předmět podnikání, počet zakladatelů, velikost kapitálu, ručení za závazky, administrativní náročnost nebo daňové otázky.

Zásadní je rozhodnutí, zda bude podnikání realizováno bez založení právnické osoby nebo formou právnické osoby, od tohoto rozhodnutí se poté odvíjí celá řada skutečností. Podnikání bez založení právnické osoby je jednodušší forma podnikání, která nevyžaduje takové finanční a administrativní náklady, jako podnikání formou právnické osoby. Jedná se o individuální podnikání, rodinné závody a společnosti či konsorcia bez právní subjektivity (3, 40).

Podnikání formou právnické osoby

Do této kategorie jsou zařazeny především obchodní korporace, které bývají zřizovány s cílem podnikat a realizovat zisk.

Obchodní korporace lze dělit na:

- obchodní společnosti,
 - osobní společnosti – mohou být založeny za účelem zisku nebo také správy majetku,
 - veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
 - komanditní společnost (k.s.),
 - kapitálové společnosti – jsou zřizovány pouze pro podnikání,
 - Společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
 - Akciová společnost (a.s.),
- evropské společnosti – působí ve více členských státech a podnikají podle práva Společenství, nikoliv podle národních práv jednotlivých členských států, registrují se pouze v jednom státě a to v tom, v němž mají faktické sídlo vedení společnosti,
- družstva – jsou zakládána z důvodu vzájemné podpory členů, třetích osob, případně za účelem podnikání (3, 40).

1.3 Společnost s ručením omezeným

V této části bude více popsána společnost s ručením omezeným vzhledem k plánovanému využití této právní formy podnikání v návrhové části práce.

1.3.1 Charakteristika společnosti s ručením omezeným

Mezi hlavní znaky společnosti s ručením omezeným patří následující.

- **Společníci** – společníkem může být v podstatě jakákoliv fyzická či právnická osoba. Zákonem není stanoven minimální ani maximální počet společníků. Je tedy možné, aby společnost byla založena jediným společníkem, stejně jako např. několika desítkami společníků (4, 5).
- **Ručení za závazky** – společníci ručí za závazky společnosti v omezené míře a to do celkové výše nesplacených vkladů všech společníků, nikoliv pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Splnění vkladové povinnosti je určováno dle stavu zapsaného v obchodním rejstříku ke dni, kdy byli společníci věřitelem vyzváni k plnění. K reálnému zániku ručení společníků dochází v okamžiku splacení všech vkladů a zapsání této skutečnosti do obchodního rejstříku. Společnost však při porušení závazků ručí celým svým majetkem (4, 5, 40).

- **Základní kapitál, vkladová povinnost a podíl společníka** – Minimální výše základního kapitálu je dána součinem počtu společníků a minimální výší vkladu společníka, kterou zákon stanovuje ve výši 1 Kč. Minimální vkladová povinnost však může být společníky zvýšena.

Dle ZOK se v poměru vkladu k základnímu kapitálu určuje podíl společníka. Společníci však mohou ve společenské smlouvě určit způsob určení výše podílů jiným způsobem. Výše podílu určuje účast a vliv společníka a práva a povinnosti z toho plynoucí. Výše podílů jednotlivých společníků může být odlišná stejně jako jejich práva a povinnosti neupravená zákonem (4, 5).

1.3.2 Založení a vznik společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným se zakládá společenskou smlouvou nebo zakladatelskou listinou (v případě jednočlenné společnosti) a to formou notářského zápisu. V dalším textu bude pro zjednodušení použit pouze pojem společenská smlouva (4).

Společenská smlouva

Tento dokument upravuje vnitřní fungování společnosti. ZOK definuje určité povinné náležitosti společenské smlouvy, mezi které patří firma neboli název společnosti, sídlo právnické osoby, předmět podnikání, výše vkladu atd.

Ve společenské smlouvě je dále vhodné zohlednit další záležitosti, které nejsou ze zákona povinné jako např. změnu společenské smlouvy, podíl na zisku, vypořádací podíl, zákaz rozdělení podílu nebo vyloučení rozhodování mimo valnou hromadu (per rollam) (4, 5).

Vznik společnosti

Společnost s ručením omezeným vzniká zápisem notáře nebo rejstříkového soudu do obchodního rejstříku. Návrh na zápis je nutné podat do 6 měsíců ode dne založení společnosti. A to v listinné podobě, nebo elektronicky vyplněním formuláře na stránkách Ministerstva spravedlnosti ČR.

Ještě před podáním návrhu na zápis je nutné získat živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona, případně jiné oprávnění podle zvláštních právních předpisů.

Další zásadní náležitosti, které musí být uskutečněny před vznikem společnosti je splacení peněžitého vkladu a to alespoň z 30 %, případně vnesení nepeněžitého vkladu a to zcela. Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí obsahovat také přílohy (v listinné nebo elektronické podobě), které zákon vyžaduje.

Po zapsání společnosti do obchodního rejstříku je jí přiděleno tzv. IČ (identifikační číslo) (4, 5, 64).

Povinnosti společnosti

Na začátku podnikání mají zástupci společnosti s ručením omezeným mnoho další povinností, jedná se například o následující.

- **Vedení účetnictví** – každá právnická osoba v České republice musí ze zákona vést účetnictví ode dne vzniku. K datu vzniku se sestavuje zahajovací rozvaha. Pravidelně poté účetní jednotky sestavují řádnou účetní závěrku a to k poslednímu dni účetního období. Účetní závěrku tvoří povinně rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha (4, 89).
- **Registrace k daním** – zákonem stanovená povinnost pro všechny typy daní je definována Daňovým řádem. Společnost musí do 15 dnů od svého vzniku podat přihlášku k registraci k dani z příjmu právnických osob u příslušného finančního úřadu. Místní příslušnost finančního úřadu je dána sídlem společnosti. V potvrzení registrace poté finanční úřad přidělí společnosti daňové identifikační číslo (DIČ). Za zákonem daných okolností vzniká povinnost registrace i k dalším daním (silniční daň, DPH apod.) (6, 7, 8, 87).
- **Zaměstnanci** – pokud chce mít společnost zaměstnance, vznikají ji další povinnost jako vyřešení pracovně právních vztahů, přihlášení do registru zaměstnavatelů na Okresní správě sociálního zabezpečení (dále „OSSZ“), přihlášení ke zdravotní pojišťovně zaměstnance/zaměstnanců, přihlášení se jako plátce k dani z příjmu ze závislé činnosti a funkčních požitků, případně k dani z příjmu vybírané zvláštní sazbou daně (9, 10, 90, 91).
- Otevření bankovního účtu, uzavření potřebných pojištění, splnění případných protipožárních, hygienických a podobných požadavků, zaškolení pracovníků s písemným záznamem, apod. (40).

1.3.3 Orgány společnosti

Společnost s ručením omezeným tvoří povinně nejvyšší orgán, kterým je valná hromada a statutární orgán, jenž tvoří jednatel nebo jednatele. Dle uvážení je možné zřídit také kontrolní orgán, a to dozorčí radu (4, 5).

Valná hromada

Tento orgán společnosti je složený ze společníků. Rozhoduje o nejdůležitějších záležitostech společnosti a její působnost je velmi široká. Působnost valné hromady je stanovena především ZOK a patří do ní např. rozhodování o obsahu společenské smlouvy, změnách základního kapitálu, rozdělování zisku nebo také volba a odvolání jednatele. Další kompetence valné hromady může stanovit společenská smlouva, nicméně valná hromada nesmí být pověřena záležitostmi, které ze zákona spadají do působnosti jiných orgánů (4, 5).

Jednatel

Dle nové právní úpravy je statutární orgán zástupcem obchodní korporace. Společenská smlouva určuje, zdali bude společnost zastupována jedním nebo více jednately. Jednateli přísluší kromě zastupování společnosti především obchodní vedení a zajištění vedení předepsané evidence a účetnictví. Stará se také např. o správu společnosti – vedení seznamu společníků, poskytování informací společníkům a jejich zástupcům, svolávání valné hromady v souladu se zákonem a společenskou smlouvou atd.

Jednatel vykonává činnost na základě smlouvy o výkonu funkce a jeho vztah se společností nemůže být pracovněprávním vztahem – je to z toho důvodu, že jednately nesmí být udělovány pokyny zejména ohledně obchodního vedení, zatímco zaměstnanec je povinen vykonávat práci podle pokynů zaměstnavatele (4, 5).

Dozorčí rada

Hlavní úkol dozorčí rady je dohled na činnost jednatelů. Kompetence dozorčí rady určuje primárně společenská smlouva. Zásadní pro vymezení působnosti je, že dozorčí rada musí být kontrolní orgán a nesmí zasahovat do zákonem daných kompetencí valné hromady a jednatele (4, 5).

1.4 Podnikatelská strategie

V této kapitole bude popsána nutnost definování strategie a její obsah.

Strategií je označováno dlouhodobé směřování podniku, jeho připravenost na budoucnost. Definování strategie je zásadní pro budoucí pozici podniku na trhu, pro veškeré rozhodování, plánování a stanovení operativních cílů. Pro definování strategie je nutné vymezit základní cíle, kterých má být dosaženo, oblast a rozsah podnikání, konkurenční výhody a silné stránky firmy. Východisky pro tvorbu strategie jsou poslání, vize a strategické cíle. Podnikatelský subjekt vytvoří dokument nazývaný strategický plán, který formou strategických scénářů určuje kroky a činnosti, pomocí kterých dosáhne naplnění stanovených východisek (16, 17).

1.4.1 Poslání

Poslání podniku zdůvodňuje smysl jeho samotné existence, proč byl založen, jaký je jeho účel, čeho si přeje dosáhnout. Primárním posláním každého podniku je uspokojovat potřeby zákazníků svými výrobky nebo službami. Poslání by mělo být realistické, konkrétní a motivující a mělo by zahrnovat odpovědi na otázky jako „Jaká je filosofie podniku?“, „Kde působí?“ nebo „Jaké jsou přednosti podniku a jaká je jeho konkurenční výhoda?“ (18, 19).

1.4.2 Vize

Vize udává dlouhodobý směr podniku, to jaké pozice by chtěl v budoucnu dosáhnout. Je ale nutné, aby odpovídala reálné situaci, možnostem a schopnostem subjektu.

Vize musí být jasně formulovaná a zapamatovatelná, jejím cílem je vyjasnění obecného směru, motivování všech zainteresovaných osob a koordinování snahy mnoha lidí. Síla vize tkví v tom, že je pro všechny společná. Snahou o realizaci vize se naplňuje poslání podniku (16, 19).

1.4.3 Strategické cíle

Strategické cíle jsou požadované budoucí kvantitativně nebo kvalitativně měřitelné výsledky, které se stanovují na základě poslání podniku. Dané cíle by měly být v souladu s vizí, která je jejich pomocí výrazně upřesňována. Dobře definovaný cíl musí

být SMART. Zkratka SMART znamená: **S**pecific (specifický v množství nebo kvalitě), **M**easurable (měřitelný), **A**greed (akceptovatelný), **R**ealistic (reálný, dosažitelný) a **T**rackable (sledovatelný) (18, 19, 20).

1.5 Strategická situační analýza

Před vstupem na trh je nutné analyzovat okolí, které na podnik bude působit a identifikovat jeho silné a slabé stránky, k čemuž se používá strategická situační analýza. Je to metoda zkoumající vnější a vnitřní prostředí subjektu, která pomáhá najít klíčové faktory působící na podnik, jejich vzájemné vazby a odhadnou jejich předpokládaný budoucí vývoj. Výsledky analýz jsou poté používány jako podklady pro další rozhodování a vytváření jednotlivých plánů (14, 16).

1.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí tvoří mnoho faktorů působících na podnik a vytvářejících příležitosti a hrozby. Je možné ho rozdělit na makrookolí a mikrookolí (16, 17).

Analýza makroprostředí

Makroprostředí nemůže podnik ovlivnit, je tedy nutné brát ho v potaz a přizpůsobit mu strategii subjektu. Zahrnuje sociální, demografické, právní, ekonomické politické a technologické okolí a proto je vhodné k jeho analýze použít tzv. **SLEPT analýzu**, která se těmito jednotlivými faktory zabývá. Jednotlivé oblasti SLEPT analýzy jsou následující (14, 17, 19, 26).

- **Social:** sociální, demografické a kulturní faktory – do této kategorie patří struktura obyvatel, stárnutí populace, výkyvy v počtu narozených dětí, úroveň vzdělání, příjmy, životní styl a životní úroveň, hodnoty a postoje, spotřebitelské chování zákazníků, ale také životní prostředí (16, 19, 26).
- **Legal:** legislativní faktory – zahrnují legislativní omezení (zákony, vyhlášky a ostatní právní předpisy) souvisejí s veškerým podnikáním (zákon o dani z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty, zákoník práce apod.). Ale stejně tak podniky omezují právní normy související s konkrétními obory. Znalost veškerých právních norem souvisejících s konkrétním podnikem a jejich dodržování je více než žádoucí, jelikož se tím zamezí problémům a případným sankcím (16, 19, 26).

- **Economic:** ekonomické faktory – souvisí především se současným a budoucím vývojem ekonomiky (tuzemské, evropské, globální). Patří mezi ně mimo jiné fáze hospodářského cyklu, míra ekonomického růstu, vývoj hrubého domácího produktu (HDP), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra inflace nebo míra nezaměstnaností. Ekonomické faktory mají také vliv na kupní sílu obyvatelstva (16, 19, 26).
- **Political:** politické faktory – politická rozhodnutí ovlivňují jak ekonomiku, tak podmínky pro podnikání, proto je nutné věnovat pozornost politickým faktorům, mezi které se řadí politická stabilita, stabilita a složení vlády, fáze volebního období, fiskální politika, sociální politika, daňová politika přístup k ochraně životního prostředí atd. (16, 19, 26).
- **Technological:** technologické faktory – technologie některé obory podnikání ovlivňuje zásadně a některé naopak jenom mírně. Technologické faktory obsahují trendy ve výzkumu a vývoji, výrobní, komunikační, informační technologie a mnoho dalšího. Obecně se technologie v současnosti vyvíjí velmi rychle, což je příležitostí ke zlepšení v různých oblastech (zvýšení konkurenceschopností, kvality, produktivity, zlepšení podmínek výkonu práce a komunikace, ekologizace apod.) (16, 19, 26).

Analýza mikroprostředí

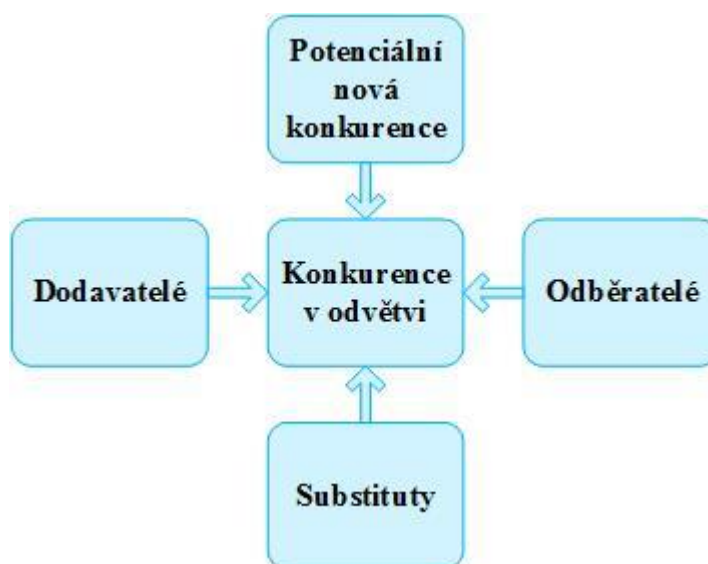
Mikrookolí může podnik částečně ovlivnit, je to jeho užší okolí a tvoří ho především zákazníci, konkurence a dodavatelé. Je možné ho analyzovat například pomocí **Porterova modelu pěti sil** (viz obrázek č. 1). Tato metoda zkoumá faktory, které mají významný vliv na odvětví i podnik a jeho vyjednávací a konkurenční pozici.

Působení následujících jednotlivých faktorů může být v každém odvětví jiné a mohou působit všechny souběžně nebo jen některé z nich (16, 17, 26).

- **Konkurence v odvětví** – je nutné identifikovat podniky nabízející stejný nebo velmi podobný produkt, jejich množství a sílu. Poté se určí a analyzují hlavní konkurenti - cílem je snaha o zjištění jejich silných a slabých stránek, cílů a strategie (17, 19).
- **Potenciální nová konkurence** – konkurenti vstupující nebo zvažující vstup do oblasti podnikání či plánované oblasti podnikání daného subjektu. Pravděpodobnost

vstupu nových konkurentů je závislá na atraktivitě trhu, především na výši vstupních a výstupních bariér, ale také na výši ziskovosti, úrovni konkurence nebo předpokládaném vývoji (14, 17).

- **Hrozba substitutů** – substituty jsou produkty, které jsou určeny k podobnému nebo stejnému účelu. Z toho vyplývá, že je nutné analyzovat nejen přímé konkurenční produkty, ale také substituty daného produktu (14, 17).
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – vyjednávací síla dodavatelů závisí na jedinečnosti a nezbytnosti dodávaného výrobku nebo služby, což se mimo jiné projevuje možnostmi zvyšovat ceny, ovlivňovat kvalitu a objem dodávek (16, 17).
- **Vyjednávací síla odběratelů** – odběratelem může být, jak konečný zákazník, tak tzv. mezičlánek (prostředník, prodejce atd.). Vyjednávací síla odběratelů se odvíjí například od objemu nákupů, možnosti výběru dodavatele, množství dodavatelů nabízejících potřebný produkt apod. (16, 17).



Obr. 1: Porterův model pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování dle 17)

V současné literatuře je Porterův model rozšiřován o šestou sílu a to **komplementární produkty**. Důvodem tohoto rozšíření je možné odvození poptávky podniku od poptávky po komplementárních produktech, jinými slovy existuje provázanost mezi podnikáním různých společností (16, 17).

1.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji podniku a zároveň schopností je využívat. Tyto zdroje jsou subjektem, respektive manažery ovlivnitelné. Cílem analýzy je identifikovat silné a slabé stránky a konkurenční výhodu. (16, 19).

1.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza (viz obrázek č. 2) je nástroj, který shrnuje, propojuje a hodnotí výsledky jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

SWOT má 4 kvadranty – **silné stránky** (Strengths), **slabé stránky** (Weaknesses), **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats). Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřní situace podniku a příležitosti a hrozby souvisí s vnějším okolím. Výsledky SWOT analýzy poskytují komplexní informace o fungování subjektu a je možné je využít k úpravě či vylepšení strategie podniku (17, 26, 27).



Obr. 2: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování dle 17)

1.6 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán též nazývaný business plán by měl popisovat záměry podnikatele na začátku podnikání i v jeho průběhu. Je to nejen důležitý dokument pro posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu, ale zároveň důležitým nástrojem pro jeho realizaci v každodenním chodu podniku. Srpová (10, s. 59) definuje podnikatelský plán jako: „*Písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.*“.

Podnikatelský plán má několik funkcí, které lze primárně rozdělit na interní a externí. Měl by především sloužit pro **interní** účely a to jako průvodce podnikáním v období založení i existence podniku – plánovací nástroj, podklad pro rozhodování, nástroj kontroly. **Externí** funkcí je myšleno jeho využití při představování podniku, například při získávání externích zdrojů pro financování podnikání ať už od banky, investora nebo budoucího společníka. Tyto subjekty dle podnikatelského plánu a jeho kvality zpracování hodnotí reálnost a úspěšnost daného nového podnikání nebo projektu (2, 10).

1.6.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl být napsán kvalitně, jak po obsahové tak formální stránce a při jeho sestavování by měly být dodržovány obecně platné zásady.

- **Srozumitelnost a stručnost** – je třeba jednoduše uvést základní důležitá fakta, nerozvádět příliš mnoho myšlenek v jedné větě a používat optimálně přídavná jména.
- **Logika a přehlednost** – uvedená tvrzení na sebe musí navazovat a musí být podložena fakty. Je vhodné používat tabulky a grafy.
- **Inovativnost** – poukázání na výhody a přínosy výrobku nebo služby oproti dosud dostupným možnostem na trhu a oproti konkurenci.
- **Pravdivost, reálnost a přiměřený optimismus i pesimismus** – všechny uvedené informace musí být pravdivé a reálné (10, 13).

1.6.2 Struktura podnikatelského plánu

Neexistuje pevná struktura podnikatelského plánu, naopak v literatuře je uvedena celá řada struktur, které se liší z důvodu různých potřeb podniků ať už z hlediska velikosti, odvětví, právní formy atd. Nicméně každý podnikatelský plán by měl obsahovat základní části bez ohledu na konkrétní podnik nebo skupinu uživatelů, pro který je vypracováván (10, 14, 15).

Základní části podnikatelského plánu jsou následující.

Titulní strana a obsah

Titulní strana je první strana podnikatelského plánu a může ovlivnit první dojem čtenáře, je potřeba, aby zaujala. Obvykle obsahuje název a sídlo podniku, jméno podnikatele, kontaktní údaje (telefon, email, případně webové stránky, pokud již existují), datum zpracování (měsíc a rok). Může zde být také uvedeno, čím se subjekt zabývá nebo logo, pokud ho již má. Za titulní stranou by měl následovat obsah pro lepší orientaci v dokumentu (2, 14).

Exekutivní souhrn

Zpravidla se píše, až po dokončení celého podnikatelského plánu. Shrnuje nejdůležitější informace, které jsou následně podrobně rozepsané v dalších částech dokumentu. Je nutné této části věnovat velkou pozornost, jelikož jejím cílem je vzbudit v čtenáři zvědavost a zároveň zájem přečíst si celý dokument. Tato část by měla především obsahovat odpovědi na otázky: Kdo? Co? Kde? Kdy? Proč? Jak? a také stručné informace o finančním plánu (2, 14, 15).

Produkt a potenciální trh

V této části je podrobně popsán produkt, ať už se jedná o výrobek, službu nebo případně nějaké řešení. Je důležité charakterizovat hlavní oblasti využití produktu, pro jaké zákazníky je určen, jaký užitek bude zákazník mít, jaká je konkurenční výhoda, jestli je poskytován dodatečný servis. Do přílohy je poté možné přidat např. fotografie nebo různá schémata. Je také nutné definovat trh, na který má být produkt umístěn a prokázat jeho potenciál (2, 10).

Popis podniku

V popisu podniku nesmí chybět základní informace jako datum založení, majitelé, velikost a umístění podniku, ale také například důvody k založení nebo dlouhodobý strategický cíl. U již zaběhlých podnikatelských subjektů je popsána dosavadní existence, významné úspěchy nebo změny. Všechna fakta musí být doložitelná. Důležité je také definovat:

- poslání a vizi určující čím chce podnik být, proč existuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout,
- dlouhodobé cíle, které by měly být krátké a výstižné,
- strategii krátkodobou i dlouhodobou, která stanovuje, jak bude dosaženo stanovených cílů,
- strategická partnerství, pokud existují (2, 15).

Tato část podnikatelského plánu je podrobněji přiblížena v kapitole 1.4 Podnikatelská strategie.

Analýza okolí

Každý podnik je obklopen okolím, které by měl znát, jelikož mu přináší příležitosti i hrozby. Okolí subjektu lze rozdělit na:

- makrookolí, které není příliš možné ovlivnit, patří tam přírodní faktory, politická situace, legislativní faktory, ekonomičtí činitelé apod.,
- mikrookolí, jehož nejvýznamnějšími částmi jsou zákazníci a konkurence.

Stěžejní částí analýzy okolí je právě analýza zákazníků a konkurence. Definuje se okruh cílových zákazníků, jejich potřeby, požadavky, nákupní zvyklosti nebo také geografické oblasti poskytování produktu. V rámci analýzy konkurence jsou zmapováni všichni konkurenti a poté podrobněji posouzení významní konkurenti, včetně jejich silných a slabých stránek (10, 14, 15).

Analýze okolí je detailněji věnována kapitola 1.5 Strategická situační analýza.

Organizační plán

V této kapitole jsou uvedeny informace o managementu, pracovnících a organizační struktuře společnosti. Je zde definován potřebný počet zaměstnanců, požadovaná kvalifikace a zkušenosti stejně jako nároky ze strany společnosti či výše nabízené hrubé

mzdy. Odhad správného počtu zaměstnanců je velmi důležitý, jelikož jejich nízký i vysoký počet může mít v daných situacích negativní dopad na podnik (2, 14, 15).

Marketingový plán

Marketing a následný prodej má zásadní vliv na zajištění úspěchu podniku. V marketingovém plánu by mělo být definováno například:

- marketingové cíle – jaké bude postavení na trhu, o jaké obraty a tržní podíly podnik bude usilovat, apod.,
- cenová a prodejní politika – především stanovení ceny, politika slev, platební podmínky, plán prodeje, obrat atd.,
- propagace – offline i online (10, 14).

Vzhledem k důležitosti marketingu, bude toto téma více rozebráno v kapitole 1.7. Marketingový plán.

Výrobní plán

V případě výrobního podniku je v této části zachycen výrobní proces, potřebné stroje a zařízení, výrobní kapacity nebo materiálové zabezpečení. Pokud podnik poskytuje služby, bude definován proces poskytování služeb. Uvádí se také vztahy s dodavateli (10, 14).

Finanční plán

Ve finančním plánu jsou jednotlivé části podnikatelského plánu kvantifikovány, aby bylo možné posoudit jeho reálnost z ekonomického hlediska. Obvykle obsahuje zejména plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti a plán financování (10, 14).

Opět vzhledem k důležitosti a rozsahu tohoto plánu, bude detailněji popsán v další části práce a to v kapitole 1.8. Finanční plán.

Hodnocení rizik

V této části je nutné popsat rizika, které mohou mít nepříznivé dopady na společnost. Je důležité si rizika uvědomovat, protože díky tomu je možné je analyzovat a připravit se

na ně vypracováním alternativní strategie. Příčinami rizik mohou být změny v chování zákazníků, legislativní změny, reakce konkurence nebo slabé stránky podniku (14, 15).

Přílohy

Do příloh se dávají informativní materiály, na které by mělo být již v textu odkazováno. Může se jednat o výpis z obchodního rejstříku, fotografie nebo výkresy produkt apod. (10, 14).

1.7 Marketingový plán

Některé části marketingového plánu se prolínají s dalšími kapitolami, z tohoto důvodu budou v této části pouze zmíněny, nikoliv podrobně rozebírány.

Obecná struktura marketingového plánu obsahuje následující části.

- **Vymezení poslání a vize podniku** (15).
- **Komplexní situační analýza a predikce vývoje** – v rámci situační analýzy jsou zkoumány informace o vnitřním a vnějším prostředí podniku, které jsou následně používány k hodnocení subjektu a hodnocení faktorů prostředí. Na základě zjištěných skutečností jsou vybírány cílové trhy a určovány marketingové cíle a strategie pro jednotlivé trhy. Dalším velmi důležitým krokem je predikce budoucího vývoje prostředí, která se především snaží předvídat, co se stane ve vnějším prostředí podniku a jaký to bude mít dopad na podnik v případě stávající strategie. Prognózy může ovlivňovat např. stabilita politické situace, cenová úroveň nebo vývoj technického prostředí (10, 19).
- **Definování marketingových cílů** – marketingové cíle jsou definovány na základě strategických cílů podniku a konkretizují požadované výsledky v oblasti produktů a trhů. Obsahem marketingových cílů každého podniku by mělo být především zjištění zákaznických potřeb a jejich následné uspokojení pomocí správně zvoleného marketingového mixu (15, 18, 19).
- **Formulování marketingové strategie** – marketingová strategie určuje, jakým způsobem bude dosaženo vytyčených cílů. Vytváří se na základě analýzy konkurence i okolí a dle slabých a silných stránek - je třeba využívat konkurenčních výhod a předností podniku. Marketingovou strategii tvoří výběr cílových trhů a marketingový mix. (2, 10, 19).

- **Stanovení marketingového programu** – v marketingovém programu je zahrnut detailní plán konkrétních činností, které vyplývají z marketingové strategie. Obsahem je například určení marketingového rozpočtu, přidělení úkolů jednotlivým osobám a definování odpovědnosti nebo stanovení termínů kontroly (15, 18).
- **Kontrola** – nedílnou součástí marketingového plánu jsou kontrolní postupy, které mají periodický charakter a používají se pro zjištění, zdali byl plán splněn nebo jaké vznikly odchylky. Kontrole nepodléhají pouze konečné výsledky, ale také aplikované postupy (18, 19).

1.7.1 Výběr cílových trhů

Proces výběru cílového trhu zahrnuje následující 3 fáze – segmentation, targeting, positioning.

Segmentace (Segmentation)

Nejprve proběhne identifikace a charakterizování tržních segmentů. Zákazníci mají různé potřeby, přání, nákupní chování atd., proto se v rámci segmentace dělí na relativně homogenní skupiny se shodnými vlastnostmi vyžadující podobný produkt nebo marketingový mix. Segmenty se od sebe navzájem naopak odlišují. Klasické způsoby segmentace jsou geografická, demografická, psychografická a behaviorální (18, 19).

Zacílení (Targeting)

V další fázi proběhne hodnocení jednotlivých segmentů a poté je vybrán jeden nebo více cílových segmentů, na které se podnik bude zaměřovat. Je nutné vzít v úvahu atraktivitu daného segmentu a možnosti podnikatelského subjektu, který se taktéž rozhoduje, jakou zvolí strategii pokrytí trhu. Existují tři alternativní strategie: **nediferencovaný marketing** – ignorování tržních segmentů a snaha o oslovení celého trhu jednotnou nabídkou. **Diferencovaný marketing** – podnikatelské subjekty se zaměřují na několik cílových segmentů, ale každému přizpůsobují nabídku. Poslední strategií je **koncentrovaný marketing** – zaměření se na nabídku jednoho nebo více produktů pro jeden vybraný segment (18, 19).

Pozice produktu (Positioning)

V poslední fázi je definována pozice produktu neboli konkurenční pozice. Prostřednictvím positioningu se podnik snaží ovlivňovat, jak budou produkty vnímány v myslích zákazníků, jakou zaujímají pozici vůči konkurenci a vůči dalším skupinám jako jsou dodavatelé, odběratelé atd. (18, 19).

1.7.2 Marketingový mix

Marketingový mix je tvořen souborem taktických marketingových nástrojů, které podnik používá k přizpůsobení nabídky cílovému trhu a ovlivnění poptávky po svém produktu. Marketingový mix tvoří 4 složky, známé jako 4P: product (produkt), price (cena), place (distribuce, umístění) a promotion (marketingová komunikace) (18, 19).

Produkt

Kotler (18, s. 615) definuje produkt jako: „*Cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby, patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“.

U produktu je třeba se zabývat jeho všemi třemi úrovněmi.

- Jádru produktu – vyjadřuje základní přínosy pro zákazníka, důvod proč zákazník produkt kupuje.
- Vlastní produkt – pro vlastní produkt je charakteristické prohloubení užitečných vlastností produktu a zároveň konkurenční úsilí. Zahrnuje úroveň kvality, funkci výrobku nebo služby, design, image značky, obal a tvar balení.
- Rozšíření produktu – představuje doplňkové služby a přínosy, díky kterým produkt zákazníkům přináší dodatečný užitek. Například se jedná o poradenství, poprodejní servis, záruční dobu nebo odbornou instalaci (10, 18, 19).

Služby

Služba jako produkt má svá specifika a to je třeba zohlednit a přizpůsobit tomu strategii a marketingové aktivity. Hlavním způsobem odlišení od konkurence může být poskytování vyšší kvality. Vyšší kvalita může být nákladnější, ale obvykle přivede loajální zákazníky, kteří jsou zřejmě nejlepším ukazatelem kvality, a ti poté přináší tržby. Kritéria určující vnímání kvality služeb jsou dostupnost, důvěryhodnost, znalosti, spolehlivost, bezpečnost, kvalifikace, komunikace, zdvořilost, pohotovost, hmotné

prvky (vzhled personálu, fyzické prostředí atd.). K spokojenosti zákazníků může zásadně přispět jejich pocit důležitosti a významnosti. V neposlední řadě je pro vysokou kvalitu a spokojenost zákazníků důležitá dlouhodobá stabilita zaměstnanců (18, 28).

Z výše uvedeného vyplývá, že úspěch podniku ve službách závisí na spokojenosti zaměstnanců i zákazníků, což zohledňuje tzv. **řetězec dosahování zisku ve službách**. Řetězec začíná u kvality interních služeb, pro kterou je důležitý výběr a následná péče o zaměstnance a jejím výsledkem jsou spokojení a produktivní zaměstnanci vytvářející větší hodnotu služeb. Hodnota služeb přináší spokojené a loajální zákazníky, díky nimž podnik dosahuje zisku a může zdravě růst (18, 28).

Cena

Podle Kotlera (18, s. 749) je cena „*Peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.*“. Stanovení ceny produktu ovlivňují externí a interní faktory. Mezi externí faktory patří typ trhu a poptávky, konkurence, zákazníci, ekonomika nebo vláda. Interní faktory zahrnují marketingové cíle, strategie marketingového mixu a náklady. Metody tvorby cen jsou například nákladově orientovaná tvorba cen, hodnotově orientovaná tvorba cen nebo stanovení cen podle konkurence. Jednoduše řečeno, je nutné, aby cena zahrnovala veškeré náklady, byl v ní započtený požadovaný zisk a byla brána v úvahu cena konkurenčních produktů (10, 18, 19).

Distribuce

Podle Jakubíkové (19, s. 240) je cílem distribuce „*Správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.*“. Zajištění dodání je důležitým aspektem a souvisí s mnoha činnostmi jako získávání informací, vytváření vztahů, nalezení vhodného místa pro prodej výrobku nebo nabídku služeb apod. Distribuci je možné zajišťovat dvěma způsoby. Buď přímou cestou, kdy si subjekt vše zajišťuje sám nebo prostřednictvím mezičlánků. Těmi jsou obchodní prostředníci (velkoobchod, maloobchod), obchodní zprostředkovatelé (např. obchodní zástupci

výrobců) a podpůrné distribuční mezičlánky (subjekty poskytující přepravní, skladovací a podobné podpůrné služby).

Služby jsou převážně poskytovány producentem přímo zákazníkovi většinou přímo v místě jejich vzniku (18, 19).

Marketingová komunikace

Kotler a Keller (22, s. 516) definují marketingovou komunikaci jako „*Prostředek, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají. Marketingová komunikace funguje také tehdy, když spotřebitelům ukazuje, jak a proč je výrobek používán, kým, kde a kdy.*“. Při stanovování marketingové komunikace se kladou otázky jak komunikovat a kolik do jednotlivých druhů komunikace investovat. Osm hlavních nástrojů marketingové komunikace je souhrnně označováno jako komunikační mix. Patří mezi ně reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations neboli vztahy s veřejností, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej. Je vhodné kombinovat různé prvky k dosažení co nejlepších výsledků (18, 19, 22).

Internetový marketing

V současné době se podniky bez použití internetového marketingu již neobejdou, proto budou v této kapitole alespoň stručně přiblíženy některé marketingové činnosti a komunikační prostředky na internetu s ohledem na potřeby této diplomové práce. Velkou výhodou internetového marketingu je měřitelnost. Neznamená to však, že by subjekty měly opustit offline prostředí, naopak je vhodné spojení a vzájemné podporování online a offline marketingu (21).

Základním komunikačním prostředkem jsou **webové stránky**. Jsou vizitkou společnosti, poskytují informace o produktech i samotném podniku, podporu pro zákazníky, ale také pomáhají získávat informace od zákazníků (jejich preference, potřeby, zkušenosti). Webové stránky je třeba optimalizovat, aby byly co nejvíce přínosné, dobře se na nich orientovalo a návštěvníci tam našli, co potřebují. V současné době je zásadní také optimalizace pro mobilní telefony. Pro tvorbu webových stránek je možné použít za měsíční poplatek pronájem řešení nebo si nechat udělat stránky přímo na míru (21, 29).

Pro podnik je důležité být nalezitelný a viditelný ve výsledcích vyhledávání na internetu. Důležitou činností je tedy optimalizace pro vyhledávače (**SEO**), která zahrnuje celou řadu činností (tvorba kvalitního, zajímavého obsahu, struktura a informační architektura stránek, analýza klíčových slov, psaní článků, natáčení videí, aktivita na sociálních sítích a mnoho dalšího). Co vše ovlivňuje pozici ve vyhledávacích, znázorňuje obrázek č. 3, některé části jsou níže stručně popsány (29, 30, 31).



Obr. 3: SEO (Zdroj: převzato z 31)

Klíčová slova – přes klíčová slova návštěvníci přichází na webové stránky. Je třeba najít vhodná klíčová slova související s nabídkou podniku, poté využít některý z nástrojů pro analýzu klíčových slov a posléze je použít v obsahu webových stránek. Analýzu klíčových slov lze použít také ke zjištění míry atraktivity hledaného pojmu (21).

Linkbuilding neboli budování zpětných odkazů je proces získávání kvalitních, relevantních, příchodích odkazů. Zpětný odkaz je důležitý, protože je významným faktorem v algoritmu vyhledávače, zdrojem návštěvnosti a pomáhá zvyšovat povědomí o značce. Linkbuilding se rozděluje na aktivní (hledání příležitostí pro umístění odkazu) a pasivní (zasloužení si odkazu, přirozené odkazování lidí) (21, 29).

Sociální sítě – v současné době si to bez nich mnoho lidí již neumí představit. Patří mezi ně například Twitter, Instagram, Google plus, LinkedIn a největší sociální síť na světě **Facebook**. Facebook je pro podniky výborný nástroj sloužící ke komunikaci se stávajícími i potencionálními zákazníky. Je příležitostí pro budování značky a image, uvedení nového produktu, cílení na skupiny uživatelů dle jejich zájmů. Na druhou

stranu je nutná neustálá údržba, komunikace s fanoušky a sledování změn. Facebook však poskytuje také placenou reklamu, jejíž velkou výhodou je možnost relativně přesného cílení a oslovení lidí, kteří nejsou fanoušci facebookové stránky daného subjektu (29, 30).

PPC – Pay Per Click (platba za klik). V případě použití tohoto druhu internetové reklamy, inzerenti platí až v případě, že na ni uživatel klikne, nikoliv při jejím zobrazení. Reklama je navíc zobrazována pouze určitým lidem dle cílení nejčastěji podle klíčových slov nebo zájmů. Pokud je reklamní kampaň správně nastavená může mít vysokou účinnost a je relativně snadné vyhodnocovat její návratnost. Nejznámější reklamní síť používaná pro vytváření inzerce je Google Adwords, Sklik a Facebook Ads (21, 30).

Google analytics – je to nástroj pro analýzu návštěvnosti, který poskytuje informace o nalezení a využívání stránek či účinnosti marketingových kampaní. Je možné měřit například počet unikátních návštěvníků, dobu strávenou na určitém webu, počet přečtených příspěvků či dobu strávenou čtením (21).

V praxi je doporučováno pracovat nejen s koncepcí 4P, která představuje pohledy prodávajícího, ale také s tzv. 4C prezentující hledisko kupujícího. Vzájemné vazby mezi 4P a 4C jsou uvedeny v tabulce č. 1 (18, 19).

Tab. 1: Vztahy mezi 4P a 4C (Zdroj: převzato z 19)

4P	4C
Product (produkt)	Customer value (hodnota z hlediska zákazníka)
Price (cena)	Cost to the costumer (náklady pro zákazníka)
Place (distribuce, umístění)	Convience (pohodlí)
Promotion (marketingová komunikace)	Communication (komunikace)

1.8 Finanční plán

Finanční plán se sestavuje na závěr celého podnikatelského plánu a je nutné ho zpracovávat na základě dílčích plánů podnikových činností a dle odhadů budoucího vývoje. Plán by měl obsahovat optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu (14, 15).

1.8.1 Zakladatelský rozpočet

U začínajících podniků je potřeba k finančnímu plánu připojit zakladatelský rozpočet, který je nezbytné vypracovat před samotným zahájením podnikatelské činnosti. Zakladatelský rozpočet zahrnuje předpokládané výdaje na založení společnosti, zahájení podnikání a financování provozu než podnik začne vydělávat. Jeho sestavení je důležité pro zjištění potřeby finančních prostředků a předejití platební neschopnosti a krachu. K odhadu potřebných finančních prostředků je nutné určit také odhad předpokládaného objemu prodeje a z toho vyplývající tržby a očekávané příjmy. Je důležité jednotlivé položky zpracovávat v časové souslednosti, aby bylo možné odhadnout, kolik peněžních prostředků a kdy bude podnik potřebovat, kolik jich bude mít v daný okamžik k dispozici a kolik jich bude muset zajistit (10, 14, 23).

1.8.2 Výnosy a náklady

Režňáková (14, s. 132) definuje výnosy jako „*hodnotově vyjádřené výsledky činnosti podniku za určité období*“ a náklady jako „*hodnotově vyjádřenou spotřebu majetku podniku, který podnik účelně vynaložil na získání výnosů*“. Výnosy a náklady jsou zachyceny ve výkazu zisku a ztráty, stejně jako výsledek hospodaření (zisk nebo ztráta), který je jejich rozdílem. Výnosy a náklady nemusí být v daném období spojeny s příjmy a výdaji (14).

Plánování výnosů se provádí podle plánovaných tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb odvozených od předpokládaného objemu prodeje a ceny výrobků a služeb.

Plánované náklady vyplývají z plánovaných tržeb a zahrnují provozní náklady a další náklady potřebné k fungování podniku. Náklady je nutné rozdělit na variabilní a fixní.

Po odečtení výnosů a nákladů zjistíme předpokládaný výsledek hospodaření před zdaněním, tedy jestli subjekt dosáhl zisku nebo ztráty (14, 23).

1.8.3 Příjmy a výdaje

Vzhledem k tomu, že výnosy a náklady nejsou vždy spojeny s příjmy a výdaji, je k zajištění platební schopnosti podniku nutné sledovat pohyb peněžních toků, které tvoří právě příjmy a výdaje. Výkaz peněžních toků se nazývá cash flow. Může být sestaven přímou metodou na základě plánovaných příjmů a výdajů za určité období. Složitější způsob sestavení cash flow je nepřímou metodou vycházející z upravování výsledku hospodaření v oblastí provozní, investiční a finanční (14, 23).

1.8.4 Bod zvratu

Pomocí bodu zvratu je určován minimální objem prodeje, při jehož dosažení nebude podnik ve ztrátě. Je to bod odpovídající objemu prodeje, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. Od tohoto bodu bude podnik dosahovat zisku. Pro výpočet bodu zvratu je nutné rozdělení nákladů na variabilní a fixní (14, 24).

Výpoet je založen na následujících vztazích.

$$TC = TR$$

$$FN + VN_j * Q = P * Q$$

Z toho vychází vzorec pro výpočet bodu zvratu.

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{P_j - VN_j}$$

Vzorec 1: Bod zvratu (14, 24)

Poté se vypočítají tržby v bodě zvratu.

$$T_{BZ} = Q_{BZ} * P_j \text{ nebo } T_{BZ} = FN + Q_{BZ} * VN_j$$

Vzorec 2: Tržby v bodě zvratu (14, 24)

TC – celkové tržby

TR = celkové náklady

Q – množství

P_j – cena za jednotku

FN – fixní náklady

VN_j – variabilní náklady na jednotku

BZ – bod zvratu

T – tržby

1.8.5 Zdroje financování

Pro realizaci každého podnikatelského plánu jsou potřeba finanční zdroje, jejichž výše vyplývá z finančního plánu.

Zdroje financování je možné dělit na **vlastní** a **cizí** a také na **interní** a **externí**.

Vlastní externí zdroje jsou vklady vlastníků a profesionálních investorů (business angels a ventura capital) nebo například dotace a dary. Mezi **vlastní interní** zdroje patří zisk, odpisy a rezervy – tyto zdroje jsou vytvořeny podnikem, jedná se tedy o tzv. samofinancování (16, 25).

Vkladem do vlastního kapitálu se majitel vkladu stává spoluvlastníkem společnosti a podstupuje podnikatelské riziko, s čímž souvisí jeho práva např. na podíl na zisku nebo likvidačním zůstatku či na podílení se na řízení společnosti většinou prostřednictvím valné hromady. Prvotní vklady poskytuje především vlastník (vlastníci) společnosti, který může posléze svůj vklad navyšovat nebo získat další investory (16, 25).

Cizí zdroje představují **externí** zdroje a jsou to například bankovní úvěry, leasing, faktoring, forfaiting. Vyznačují se tím, že mají povahu dluhu a poskytovatelé kapitálu jsou věřitelé, kteří nepodstupují podnikatelské riziko, a za poskytnutí finančních prostředků jim náleží úrok. Je možné mezi cizí zdroje řadit také obchodní úvěry, které mají částečně odlišnou charakteristiku.

Získání externích zdrojů je podmíněno podnikatelským záměrem, tržním potenciálem, důvěryhodností, historií a bonitou žadatele (16, 25).

2 Analýza současného stavu

Podnikatelským záměrem je založení podnikatelského subjektu, který bude nabízet kurzy plavání pro rodiče s dětmi v Jihomoravském kraji.

Před samotným návrhem podnikatelského záměru bude provedena analýza současného stavu vnějšího prostředí, formou SLEPT analýzy (analýza makroprostředí) a Porterova modelu pěti sil (analýza makroprostředí).

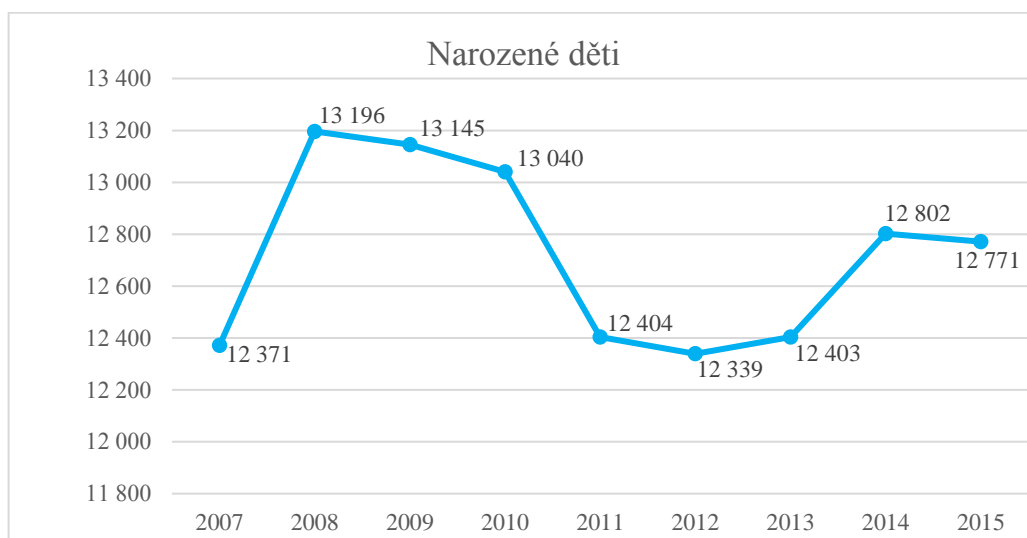
2.1 SLEPT analýza

V této kapitole budou identifikovány neovlivnitelné faktory vnějšího okolí působící na podnikatelský subjekt, které je třeba brát v úvahu. Pro zpracování analýzy byly použity data poskytovaná Českým statistickým úřadem (dále také „ČSÚ“), legislativní opatření a další dostupné údaje.

2.1.1 Sociální faktory

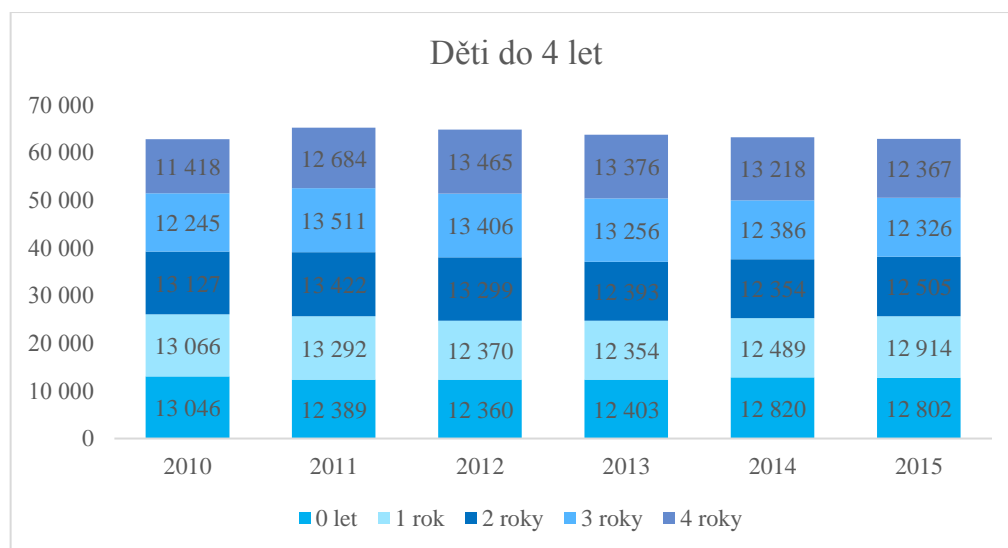
Mezi sociální, demografické a kulturní faktory související s daným oborem podnikání patří počty narozených dětí, věkové složení obyvatelstva v regionu, příjmy rodin, hodnoty, postoje, apod.

V grafu č. 1 je možné pozorovat **vývoj porodnosti a** v grafu č. 2 **vývoj počtu dětí do 4 let v Jihomoravském kraji**. Vzhledem k tomu, že nabízené služby budou určeny pro děti do 4 let, jedná se o zásadní informaci o potenciálních zákaznících.



Graf 1: Porodnost v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní zpracování dle 32)

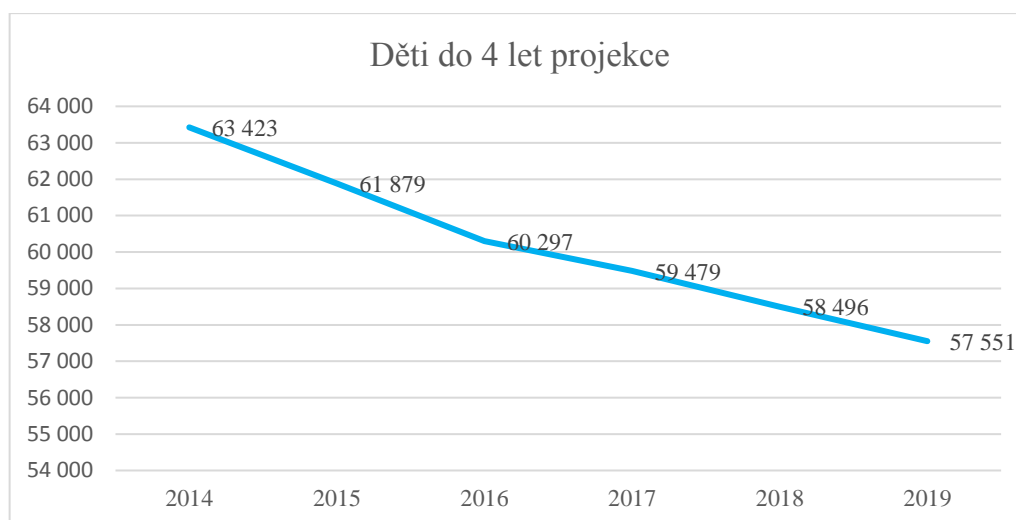
V roce 2012 došlo k propadu porodnosti a následně k opětovnému růstu, i když na nižší úrovni než v některých předchozích letech. Rozmezí počtu narozených dětí v daném období je mezi 12 339 a 13 196. Hrubá míra porodnosti (počet živě narozených dětí na 1000 obyvatel) v Jihomoravském kraji v roce 2015 byla 3. nejvyšší (32).



Graf 2: Počet dětí do 4 let v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní zpracování dle 32)

Počty obyvatel, respektive dětí v jednotlivých věkových skupinách do 4 let se mírně mění, dá se ale říct, že vývoj je stabilní. Celkový počet dětí ve sledovaném období se pohybuje v rozmezí 62 902 a 65 298 (32).

Projekce z roku 2014 do dalších let ukazuje neustále se snižující počet dětí do 4 let. Nicméně při porovnání reálného a předpovídaného počtu dětí v roce 2015 je zřejmé, že propad oproti roku 2014 byl menší, než se přepočítávalo. Lze usuzovat, že i celkový klesající trend by mohl být mírnější, než je vyobrazen v grafu č. 3 (33).



Graf 3: Projekce počtu dětí do 4 let v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní zpracování dle 33)

Dalším důležitým aspektem ovlivňujícím zájem potenciálních zákazníků je jejich finanční situace. Ke zhodnocení **ekonomické situace** v **Jihomoravském kraji**, budou použity nejaktuálnější zveřejněné údaje ČSÚ.

Průměrná nominální měsíční mzda v Jihomoravském kraji v roce 2015 vzrostla oproti předešlému roku o 3,8 % a činila 25 718 Kč, což je 3. nejvyšší mzda mezi kraji. Spotřebitelské ceny se však zvýšily, tudíž předběžná výše reálné mzdy se proti roku 2014 zvýšila jen o 3,5 % a nabyla hodnoty 25 643 Kč (34).

Strukturální šetření mezd sledující mzdy zaměstnanců, nikoliv objem mzdových nákladů podniků, se liší. Výsledky strukturálního šetření ukazují nárůst hrubé mzdy na 27 051 Kč. Meridián mezd vypovídající o mzdové úrovni zaujal s výší 23 328 Kč 5. místo mezi kraji. Průměrná hrubá mzda za 1. – 4. čtvrtletí roku 2016 je v JMK 26 629 Kč (34, 37).

Zlepšila se také příjmová situace domácností. V roce 2014 se čistý příjem na osobu zvýšil nominálně o 1,6 % a reálně (se zohledněním inflace) o 1,2 %, Jihomoravský kraj zaujal 5. místo v republice. Údaje pro rok 2015 nejsou na úrovni kraje k dispozici (34). V Jihomoravském kraji roste podíl domácností s čistým měsíčním příjmem na osobu 10 000 – 20 000 Kč a 20 000 – 30 000 Kč a naopak klesá podíl domácností s čistým měsíčním příjmem na osobu do 10 000 Kč (35).

Růst byl zaznamenán takéž u míry ekonomické aktivity, která byla nejvyšší od roku 1999, a objemu pracovní síly – vzrostl počet zaměstnaných a poklesl počet nezaměstnaných (34).

Došlo také k nárůstu vzdělanosti pracovní síly, v kraji v roce 2015 působilo 28 % vysokoškolsky vzdělaných lidí, což je o 14,2 % více než v roce 1995, naopak se snižuje podíl zaměstnaných osob se základním vzděláním a středoškolským bez maturity (34). Obecná míra nezaměstnanosti (očistěna o sezonní vlivy) se v České republice dlouhodobě snižuje a v prosinci 2016 dosáhla hodnoty 3,6 %, v Jihomoravském kraji 4,4 %. Evropská komise předpovídá, že nezaměstnanost v České republice by měla v roce 2017 dále klesat (36, 37, 38).

Další důležité hledisko je, že v současné době se čím dál větší část rodičů **zajímá o aktivity pro děti**. Aktuálním trendem je děti rozvíjet všemi možnými směry a již od velmi útlého věku s nimi navštěvovat různé kroužky. Mezi tyto činnosti bezpochyby patří plavání, které je jednou z prvních možných zájmových aktivit. Z analýzy klíčových slov pomocí nástroje Keyword Tool vyplývá, že počet vyhledávání v Googlu a Seznamu se liší v závislosti na kalendářním měsíci, nicméně při meziročním srovnávání je trend rostoucí (62).

2.1.2 Legislativní faktory

Legislativou se musí řídit veškeré podnikatelské subjekty. Proto je zapotřebí legislativní faktory analyzovat a zahrnout je do podnikové strategie. Důležitými právními normami jsou například:

- občanský zákoník (89/2012 Sb.) (85),
- zákon o obchodních korporacích (90/2012 Sb.) (86),
- živnostenský zákon (455/1991 Sb.) (64),
- daňový řád (280/2009 Sb.) (87),
- zákon o daních z příjmu (586/1992 Sb.) (88),
- zákon o účetnictví (563/1991 Sb.) (89),
- zákon o organizaci a provádění sociálního zabezpečení (582/1991 Sb.) (90),
- zákon o veřejném zdravotním pojištění (48/1997 Sb.) (91),

- zákoník práce (262/2006 Sb.) (92),
- zákon o dani z přidané hodnoty (235/2004 Sb.) (93),
- zákon o dani silniční (16/1993 Sb.) (94),
- zákon o evidenci tržeb (112/2016 Sb.) (95).

Další právní předpisy musí být dodržovány v souvislosti s poskytováním kurzů dětského plavání. Dodržování těchto právních norem se týká především provozovatelů bazénu. Je však žádoucí, aby se i nájemce v problematice orientoval a dohlédl na dodržování legislativních požadavků a jejich zajištění ze strany pronajímatele měl zahrnuté v nájemní smlouvě.

- Zákon o ochraně veřejného zdraví (267/2015 Sb. – mění zákon 258/2000 Sb.) – nařizuje například vypracování provozního řádu (96).
- Vyhláška o stanovení hygienických požadavků na koupaliště (238/2011 Sb.) – dodržování kontroluje krajská hygienická stanice (39, 97).

Zákonnou povinností je uzavření pojištění odpovědnosti zaměstnavatele od Kooperativy v případě zaměstnávání alespoň jednoho zaměstnance.

Dalším pojištěním, které však není ze zákona povinné, je pojištění odpovědnosti právnických osob. Toto pojištění je doporučováno každému podnikateli, aby se vyvaroval možné finanční zátěži v případě způsobení škody. Zvláště pokud by se jednalo o vysoké finanční odškodnění, mohlo by to mít až ničující následky. Pojištění rizik souvisejících s podnikáním poskytuje řada pojišťoven. Kritéria pro sjednání pojistky i limity a rozsah pojistného plnění jsou různé, proto je nutné této problematice věnovat pozornost a pojistku správně nastavit s ohledem na podnikatelskou činnost (41, 42, 63).

Obecně je nezbytné sledovat aktuální dění a veškeré novinky a novely právních předpisů, aby z důvodu zanedbání povinnosti a neznalosti nedošlo k sankcionování subjektu.

2.1.3 Ekonomické faktory

V roce 2016 česká ekonomika zpomalila růst oproti předchozímu roku, ale přesto vzrostla o 2,3 %. Růst byl zaznamenán ve všech oblastech národního hospodářství kromě stavebnictví. Zpomalení růstu bylo dáno mimo jiné propadem investic, navíc v roce 2015 bylo čerpáno mnoho prostředků z evropských fondů, což způsobilo vysokou srovnávací základnu. Ekonomice pomohla hlavně spotřeba domácností podpořená růstem mezd zapříčiněným nízkou nezaměstnaností a narůstajícím nedostatkem pracovní síly a také zahraniční poptávka. V roce 2017 se předpokládá další růstu a jeho zrychlení oproti minulému roku. Očekává se mírné zpomalení růstu soukromé spotřeby a zvýšení investic (38, 43, 44, 45).

Inflace je na další rok odhadována na 2 %, což by značilo její zvýšení o 1,2 % oproti současnému stavu (38, 46).

Nejaktuálnější zveřejněné údaje o ekonomickém vývoji Jihomoravského kraje jsou za rok 2015. Od roku 2009 postupně zvyšoval jak celkový regionální HDP, tak HDP přepočtené na jednoho obyvatele. HDP vzrostlo oproti roku 2014 o 5,3 % a oproti roku 2009 o 23,7 %. JMK se v roce 2015 podílel na republikovém HDP 11 %, což znamenalo 3. nejvyšší účast. S průměrnou výší HDP na jednoho obyvatele 425 000 Kč se JMK řadí na 2. místo v republice (47).

2.1.4 Politické faktory

Jelikož vláda a parlament ovlivňují, vytvářejí a schvalují legislativní předpisy, mají přímý vliv mimo jiné na podmínky podnikání. Důležitým faktorem je složení vlády a parlamentu a jejich zaměření levicovým nebo pravicovým směrem. Pro zvolený podnikatelský záměr je důležité, aby vláda podporovala malé a střední podniky, snižovala byrokratickou zátěž a zaváděla podpůrné opatření pro rodiny s dětmi a zvýšení porodnosti. Jednou z priorit současné vlády je zlepšení efektivity výběru daní, zamezení obcházení daňových předpisů a efektivní kontrola tržeb. Tyto priority se vláda snaží naplnit prostřednictvím zákonných opatření, mezi která patří kontrolní hlášení DPH (účinné od 1. 1. 2016) a zavedení elektronické evidence tržeb. Zavedená opatření jsou kritizována opozicí, a jelikož se blíží podzimní volby do Poslanecké sněmovny, může v budoucnu dojít k jejich změně (49, 50, 51).

V rámci podpory rodin s dětmi byl přijat návrh na zvýšení daňového zvýhodnění na vyživované dítě. Počínaje příjmy za rok 2016 se zvyšuje sleva na dani na druhé dítě o 1 200 Kč a na třetí a každé další o 3 600 Kč za rok oproti předchozí výši slevy. Pro příjmy za rok 2017 budou daňová zvýhodnění ještě navýšena a to o dalších 2 400 Kč a 3 600 Kč oproti roku 2016 (48).

2.1.5 Technologické faktory

Technologické faktory neovlivňují podstatu podnikání, tedy poskytování kurzů plavání. Technologickému pokroku podléhají pouze bazénové technologie, technologie čištění vody apod. poskytující kvalitnější a čistější vodu.

Chod podniku však ovlivňují moderní technologie - především internet, komunikační zařízení (mobilní telefony, počítače) a informační systémy – pomáhají například zjednodušovat práci, komunikaci s klienty, rozšiřují možnosti marketingu. Je nutné prezentování se na webových stránkách a zabývání se se online marketingem přinášející nové a levnější možnosti. Důležitá je také komunikace s klienty telefonicky, emailem nebo přes sociální sítě.

Co zjednodušuje práci a zároveň klientům čerpání služeb, jsou náhradové informační systémy. Pomocí náhradových systému mají klienti přehled o svých lekcích, mohou si libovolně omlouvat a nahrazovat lekce, či hlídat dostupnost obsazených lekcí. Podnik má naopak přehled o dovednostech dětí nebo docházce klientů, která může být podkladem pro storno podmínky nebo kompenzaci zmeškaných lekcí. Systém obsahuje také databázi klientů včetně jejich kontaktů. Uvedené skutečnosti jsou nesporné výhody náhradového systému (52).

2.2 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu byla provedena analýza mikrookolí podniku. Konkrétně byla zkoumána konkurence v odvětví, potenciální nová konkurence, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů.

2.2.1 Konkurence v odvětví

U analýzy konkurenčních podniků byla pozornost zaměřená především na podnikatelské subjekty poskytující kurzy plavání pro děti od 6 měsíců do 3 – 4 let v Jihomoravském kraji. Vybraní konkurenti jsou následující.

Plaváníčko Chobotnička

Tento subjekt realizuje své aktivity zahrnující plavání ve vanách, kurzy plavání pro děti od 6 měsíců do 7 let, baby masáže či plavání pro těhotné v Břeclavi a Hustopečích od roku 2014. K činnosti využívají krytý plavecký bazén Břeclav a Hustopeče a speciální prostory pro plavání ve vanách v Břeclavi. Kurz o deseti lekcí pro kojence a batolata (6 měsíců – 3 roky) nabízejí za 1 600 Kč, 5 lekcí plavání ve vaně za 1 100 Kč. Kurzy se konají v Břeclavi v sobotu, čtvrtek a středu a v Hustopečích v neděli a úterý. Přihlášku je možné podat pomocí formuláře na webových stránkách, omluvy lekcí je možné uskutečnit nejspíše emailem nebo telefonicky, nedisponují elektronickým náhradovým systémem. Omluvené lekce si klienti mohou nahradit v běžícím kurzu, případně převést do dalšího, pokud ho budou mít zaplacený. Webové stránky jsou vytvořené přes Webnode a přestože jsou informace k dispozici, jsou nedostatečně strukturované a s nevhodnou grafickou úpravou (nečitelný celý název subjektu, neúplná fotografie, pouze několik záložek obsahujících různé neoddělené informace, neúplný kontakt apod.). Návštěvnost stránek je nízká, tudíž neexistuje dostatek dat k jejich analýze. Na Facebooku mají 27 recenzí s hodnocením 4,8 hvězdiček. Na facebookovém profilu zveřejňují téměř denně příspěvky v podobě velkého množství fotografií (53, 54, 55, 59).

Baby club Katka

Baby club Katka vznikl již v roce 1999. Působí v celé řadě měst (Břeclavi, Hustopečích, Hodoníně, Uherském Hradišti, Čejkovicích a Holiči) a nabízí plavání v domácím prostředí, ve vanách a kurzy plavání pro děti od 6 měsíců zhruba do 10 let. Ne všechny aktivity jsou poskytovány na všech místech. Pro účely práce bude vyhodnocováno domácí plavání a kurzy plavání Břeclavi a Hustopečích. Využívají stejně jako Chobotnička krytý plavecký bazén v Břeclavi a Hustopečích. Plavání v domácím prostředí je vhodné pro kojence od 4 týdnů, cena jedné hodiny je 300 Kč, náhrada za dopravu činí 2 Kč / Km. Kurzy pro děti od 6 měsíců mají deset lekcí a jejich cena je

v Břeclavi 1 850 Kč a v Hustopečích 1 500 Kč. V Břeclavi kurzy probíhají v neděli a pátek a v Hustopečích ve čtvrtek. Přihláška se podává elektronicky. Kurzovné je nevratné a omluvené lekce je možné nahradit v jiných kurzech s dětmi stejného věku a pokročilosti bez nutnosti nahlášení se předem a to i v následujícím kurzu, pokud je zaplacen. Pokud přijde na lekci příliš mnoho nahrazujících si rodičů, mohou využít volné plavání bez instruktorky, případně musejí z kapacitních důvodů počkat na další lekci nebo odejít. Na internetových stránkách mají zveřejněny veškeré potřebné informace, nicméně na stránkách je možno spatřovat chyby související s jejich použitelností. Webové stránky jsou mezi analyzovanými konkurenty nejnavštěvovanější s průměrnou dobou návštěvy 1,3 min. Na Facebooku uživatelé hodnotí Baby club v 32 recenzích 5 hvězdičkami. Facebookový účet používají k zveřejňování nabídky volných míst, k náhradám a dalším provozním informacím, jednou za čas se objevují i příspěvky s fotografiemi (53, 56, 57, 60).

Baby club MEDÚZKA

Medúzka poskytuje od roku 2003/2004 kurzy plavání pro děti od 6 měsíců do 10 let v prostorách plaveckého bazénu v Moravském Krumlově a plavání v domácím prostředí, jehož cena není na stránkách zveřejněna. Kurz má 10 lekcí, jeho cena je 1 900 Kč a přihlášení je možné prostřednictvím emailu (přihláška je k dispozici ve formátu Microsoft Word na stránkách). Momentálně probíhají kurzy v pondělí a v neděli. Konkurent používá náhradový systém Auksys prostřednictvím něhož si klienti mohou omlouvat a nahrazovat lekce. Vracení zaplaceného kurzovného není možné. Ve výjimečných případech klub umožňuje převedení na jiné dítě či přeložení termínu kurzu. Webové stránky jsou dle analýzy velmi málo navštěvované a působí částečně neaktuálně. K dispozici ale jsou informace, tematické články či fotografie. Baby club Medúzka nemá vytvořen facebookový profil (53, 58, 61).

Zhodnocení konkurentů

Nejvýznamnějšími konkurenty byli vyhodnoceni Plaváníčko Chobotnička, Baby club Katka a Baby club Medúzka. Nejdéle v oboru působí Baby club Katka a naopak nejkratší dobu Plaváníčko Chobotnička. Žádný z vybraných konkurentů není obchodní korporací, což může naznačovat, že jejich snahou není rozsáhlé podnikání. Nabídka

služeb uvedených konkurentů je širší (plavání v domácím prostředí, kurzy pro předškoláky a školáky či kurzy o víkendech), což může představovat konkurenční výhodu oproti navrhovanému podnikatelskému záměru. Naopak za nevýhodu lze pokládat nepoužívání elektronického náhradového systému s výjimkou Medúzky. Nahrazování omluvených lekcí může být z tohoto důvodu nepohodlné, neefektivní, zmatené a zároveň působit neprofesionálně. U webových stránek konkurentů lze spatřovat určité nedostatky (špatnou strukturu informací, použitelnost či neaktuálnost). Medúzka facebookový profil nemá založený vůbec, ostatní dva konkurenti na něm mají především velké množství fotografií či provozní informace. Hodnocení webových stránek a aktivit na Facebooku bylo provedené dle aktuálních doporučení pro jejich tvorbu a používání. Je nutné podotknout, že každý klient má samozřejmě jiné preference a nároky, stejně jako působení různých skutečností může být odlišné.

2.2.2 Potenciální nová konkurence

Nová konkurence by mohla vstoupit na trh dvěma způsoby. První z nich je vybudování vlastního centra s bazénem, ať už prostřednictvím výstavby nové budovy či rekonstrukcí nějaké existující. Tento postup by znamenal investici finanční i časovou, a také vysoké provozní náklady. Proto lze tuto možnost považovat za poměrně nepravděpodobnou. Druhý způsob vstupu na trh je využít prostory existujících plaveckých bazénů a podílet se na provozních nákladech. Pronájem prostor plaveckých bazénů využívají i existující konkurenti. Tato možnost vzniku nové konkurence je větší, nicméně častěji vstupují na trhu nové subjekty poskytující substituční produkty. Zpravidla nezřizují plavecké školy přímo provozovatelé plaveckých bazénů nejspíše z důvodu nedostatečných znalostí a zkušeností s tímto oborem.

2.2.3 Hrozba substitutů

Substitutem mohou být jakékoliv aktivity pro děti, kterých je na trhu v současné době celá řada. Větší hrozbu substituce představují pohybové aktivity než umělecké a zábavné. Plavání je poměrně specifické a všestranné a rodiče preferují provádění této aktivity pod odborným dohledem. To může snižovat pravděpodobnost nahrazení plavání jinou zájmovou činností, pokud se rodiče musí z časových nebo finančních důvodů rozhodovat, čemu se budou se svým dítětem věnovat. Existuje ale také skupina

rodičů s dětmi, kteří si naopak z důvodu vodního prostředí vyberou jinou aktivitu. Jedná se především o lidi, kteří nemají rádi vodu nebo ze zdravotních důvodů nemohou navštěvovat bazén. Zásadním aspektem rozhodování může být informovanost rodičů a doporučení daných aktivit, stejně jako individuální vnímání jejich kvality a přínosu.

2.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Realizování kurzů plavání prostřednictvím pronájmu bazénu přináší obrovskou sílu pronajímatele, tedy dodavatele prostor. Prvním aspektem je dodavatelův vliv na spokojenost zákazníků prostřednictvím zajišťování čistoty prostor, kvality vody, teploty vody a vzduchu, obsluhy recepce, případně dodatečných služeb. Další zásadní hledisko představuje výše nájmu a také to kdy a na jak dlouho je pronajímatel ochoten dané prostory poskytnout. Důležitá je i oboustranná ochota ke komunikaci a řešení případných připomínek, a problémů. Významným prostředkem k eliminaci dodavatelské síly, respektive případných nežádoucích dopadů je smluvní ošetření vzájemného vztahu, práv a povinností. Zásadní vliv má zajisté také budování dobrých vztahů mezi pronajímatelem a nájemce.

2.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli jsou zákazníci využívající nabízených služeb. Je nezbytné s nimi dostatečně komunikovat, snažit se jim vyjít vstříc, aplikovat přiměřeně individuální přístup apod. Nicméně pro dobré fungování společnosti a jejích služeb je potřeba nastavení pravidel, které musí být respektovány klienty i podnikem. Zákazníci svým nástupem do kurzu přijímají stanovené podmínky (například výše kurzovného, možnosti omluv a náhrad, storno podmínky, dodržování provozního řádu atd.) a zavazují se je dodržovat.

Z výše uvedeného vyplývá, že odběratelé nemají silnou vyjednávací pozici, ale je třeba brát na zřetel, že je v zájmu společnosti, jejich maximální spokojenost. Spokojený zákazník může přivést svým doporučením nové zákazníky, naopak nespokojený zákazník může odradit jak potenciální, tak stávající klienty.

3 Vlastní návrhy řešení

Tato část práce bude věnována samotnému návrhu podnikatelského záměru. Plánovaným produktem je, jak již bylo zmíněno, poskytování kurzů plavání pro děti od 6 měsíců do 4 let v Jihomoravském kraji. Postupně budou definovány kroky vedoucí k realizaci podnikatelského záměru. Jednotlivé části této kapitoly budou zahrnovat popis podniku včetně stanovení poslání, vize a cílů, vymezení cílového trhu, popis produktu a místa provozu včetně popisu procesu poskytování služeb. Součástí návrhu bude i organizační, marketingový a finanční plán. Na závěr kapitoly bude provedena SWOT analýza a celkové zhodnocení.

Na základě provedené analýzy současného stavu bylo jako místo provozu zvoleno Aqualand Moravia v Pasohlávkách a také bylo rozhodnuto o rozšíření produktu o doplňkovou službu plavání v domácím prostředí.

3.1 Popis podniku

Právní formou podnikání je zvolena společnost s ručením omezením (dále také „s.r.o.“). Tato volba vyplývá z vyhodnocení jednotlivých faktorů ovlivňujících založení subjektu a jeho činnost. Rozhodnutí ovlivnilo například omezené ručení společníka za závazky společnosti (pouze do výše nesplacených vkladů), vkladová povinnost společníka do základního kapitálu pouze ve výši 1 Kč, možnost založení společnosti zakladatelskou listinou ve formě notářského zápisu jednou osobou. Na druhou stranu byly samozřejmě zváženy i povinnosti související s s.r.o. – vedení účetnictví, daň z příjmu právnických osob či povinnost ustanovit nejvyšší orgán valnou hromadu a statutární orgán jednatele. Významným důvodem pro volbu společnosti s ručením omezeným je také předpoklad působení důvěryhodným, seriózním a profesionálním dojmem na klienty.

Společnost bude založena jednou fyzickou osobou. Ke vzniku společnosti je třeba sepsat zakladatelskou listinu ve formě notářského zápisu (4 000 Kč), získat živnostenské oprávnění (1 000 Kč), splatit peněžitý vklad alespoň z 30 %, podat návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku a zápis notáře do obchodního rejstříku (3 000 Kč). Po zápisu získá společnost identifikační číslo IČ. K poskytování kurzů plavání je zapotřebí živnost „poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti

plavání kojenců, batolat a dětí předškolního věku“, která je živností vážnou. Získání vázané živnosti je podmíněno například osvědčením o rekvalifikaci (64, 65).

Společnost si otevře bankovní účet bez poplatků u Fio banky, uzavře pojištění odpovědnosti právnických osob u pojišťovny Generali za platbu 5 000 Kč za rok a přihlásí se také k zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele u Kooperativy (41, 63, 66).

Žádný subjekt dnes nemůže fungovat bez mobilního telefonu, notebooku a tiskárny – bude tedy pořízen podnikový telefon Nokia za 948 Kč spolu s neomezeným tarifem za 746 Kč měsíčně, notebook Toshiba za 13 598 Kč a tiskárna Brother za 2 483 Kč (67, 68, 69, 70).

Charakteristika nové společnosti

Obchodní firma:	Plavecká škola Vodníček, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Palackého třída 2083/80, Brno 612 00
Provozovna:	Aqualand Moravia, Pasohlávky 110 E, 691 22
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	125 000 Kč
Společník, zakladatel:	Bc. Klára Nováčková
Předmět podnikání:	Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti plavání kojenců, batolat a dětí předškolního věku
Poskytované služby:	Plavání v domácím prostředí pro děti od 1 do 6 měsíců Kurzy plavání pro děti od 6 měsíců do 4 let
Webové stránky:	www.plavani-vodnicek.cz
Kontaktní email:	info@plavani-vodnicek.cz
Kontaktní telefon:	+420 775 676 538

3.1.1 Poslání

Posláním společnosti je poskytování kurzů plavání pro rodiče s dětmi v příjemném prostředí při současném podporování aktivního a pozitivního přístupu k životu a vodě.

3.1.2 Vize

Vizi lze shrnout do následujících bodů:

1) Vytvoření fungující společnosti nabízející příjemný prostor pro trávení času dětí a jejich rodičů užitečným způsobem. 2) Pomáhat rodičům rozvíjet jejich děti a podporovat psychomotorický vývoj dětí. 3) Na základě doporučení spokojených klientů získávat nové zákazníky a vejít v povědomí širší veřejnosti. To vše za pomoci příjemných profesionálních zaměstnanců, kteří budou s prací ve společnosti spokojeni.

3.1.3 Cíle

Společnost se bude snažit o dosažení následujících cílů.

- **Dosažení kladného cash flow a bodu zvratu v časovém horizontu 8 až 10 měsíců** – získat takový počet klientů, aby tržby pokryly veškeré náklady a generovaly zisk očekávaný ze strany investora (vlastníka).
- **Růst tržeb a zisku** – cíle by mělo být dosaženo postupným navyšováním počtu klientů. Bude nutné sledovat vývoj klientely a to jak celkové množství zákazníků, tak jednotlivé kategorie (stávající a noví klienti). S každou novou sezónou by měl růst celkový počet i podíl stávajících klientů.
- **Věrnost zákazníků** – absolvování nejenom jednoho kurzu, ale dlouhodobé využívání služeb a případně zapojení dalšího dítěte. Ke zhodnocení věrnosti zákazníku bude sloužit evidence a analýza počtu klientů. Splnění tohoto cíle představuje dosažení podílu stávajících klientů 60 – 75 % účastníků kurzu. Dalším sledovaným cílem bude, aby se 70 % zákazníků, kteří využijí službu plavání v domácím prostředí, přihlásilo do kurzu.
- **Spokojenost klientů** – o spokojenosti klientů může vypovídat více aspektů. Kromě dosažení předchozího cíle (věrnost zákazníku), také kladné recenze a doporučení služeb dalším lidem.

Zjišťování názoru zákazníků bude prováděno pravidelným sledováním recenzí, diskuzí a komentářů především na sociálních sítích a internetových stránkách pro maminky.

Aby mohla být sledována a měřena doporučení, bude v přihlášce pro nové klienty (viz příloha č. 1) povinně vyplnitelné pole „Odkud jste se dozvěděli o Plavecké škole Vodníček?“. Odpovědi budou poté zaznamenávány a zhodnocovány. Klienti, kteří se

přihlásí do kurzů na doporučení, by měli tvořit 30 – 45 % nových zákazníků daného kurzu.

Získávání zpětné vazby je také důležité prostřednictvím osobních rozhovorů instruktorek i administrativních pracovníků s klienty. Pro rozsáhlejší průzkum je možné použít i dotazník (papírový nebo elektronický)

- **Profesionální a loajální zaměstnanci** – získání a udržení kvalitních zaměstnanců je zásadním aspektem provozování služeb. K dlouhodobému působení zaměstnanců v organizaci a jejich růst je důležitá jejich spokojenost. Je nutné vést se zaměstnanci pravidelné rozhovory a zjišťovat jejich názor stejně jako připomínat určená kritéria a standardy a nabízet jim rozvojové aktivity (další vzdělávání, kurzy apod.). Kvalitu zaměstnanců je možné sledovat osobně pozorováním jejich práce na lekcích a prostřednictvím zpětné vazby od zákazníků (opět osobním rozhovorem, sledováním diskuzí či dotazníkem). U instruktorů plavání je určitým ukazatelem také, že je u klientů žádaný nebo preferovaný (dostali na něho doporučení, chtějí u něho pokračovat nebo naopak žádají přeřazení).

3.1.4 Strategie

Strategií společnosti je naplnit poslání, vizi i stanovené cíle společnosti prostřednictvím nabídky kvalitních kurzů plavání vedených kvalifikovanými instruktory v příjemném a čistém prostředí. Usilovně pečovat o zákazníky a odlišit se nejenom pomocí marketingu s využitím dostupných nástrojů, ale také kvalitou nabízených služeb. Jako strategii pokrytí trhu společnost zvolí koncentrovaný marketing.

3.1.5 Strategický plán

Ve strategickém plánu bude definováno, jaká kritéria z pohledu společnosti zajišťují naplnění strategie.

Kvalifikování klientsky orientování zaměstnanci

Proces začíná u nalezení vhodných kandidátů dle stanovených kritérií, pokračuje pečlivým zaškolením a poté dlouhodobou spoluprací, která je podmíněna oboustrannou spokojeností (na straně zaměstnanců i zaměstnavatele).

Požadavky na jednotlivé činnosti, pravidla a postupy budou sepsány do manuálu a pravidelně připomínány. Důležité je, aby všichni zaměstnanci měli obecné i aktuální informace. Každý měsíc až dva se budou konat porady se všemi zaměstnanci. V případě potřeby budou zaměstnanci individuálně osobně informováni.

Každý zaměstnanec by měl mít rovněž zájem se zlepšovat, což se bude společnost snažit podporovat nabídkou různých kurzů a školení.

Průběh lekcí a prostředí

Pro vysokou úroveň kvality je zásadní samotný průběh lekcí. Ten je ovlivňován především osobou instruktora a prostředím, ve kterém se lekce konají.

Podkladem pro jednotlivé lekce kurzů bude vypracovaný dokument obsahující metodiku, která bude vycházet z psychomotorického vývoje dítěte. Jednotlivé aktivity/cviky budou většinou doprovázeny básničkami a písničkami.

Instruktor musí mít na každou hodinu připravený obsah lekce založený na metodice. Zároveň ale musí být schopen přizpůsobit průběh dle individuálních potřeb rodičů a dětí. Empatie a respektování potřeb vyplývajících mimo jiné z aktuálního vývojového období či výchovy dítěte, jsou u této cílové skupiny zákazníků obzvlášť důležité. Instruktor by měl vždy umět vysvětlit, proč se dané cvičení dělá, ale zároveň respektovat a reagovat na názory přítomných rodičů. Podstatné je přistupovat k dětem adekvátně k jejich věku, mluvit pomalu, ukazovat úchopy a cviky, přiměřeně opravovat rodiče a rozprostřít pozornost mezi klienty rovnoměrně. Zásadní je rovněž osobní přístup zahrnující například oslovování jménem, připomínání minulých setkání nebo poskytování individuální zpětné vazby a vysvětlování možných příčin. Aby bylo vše možné aplikovat, je nutné zařazovat do lekcí menší počet dětí a přizpůsobit délku lekce. Ve skupinkách bude 6 dětí a lekce bude trvat 45 minut. Klienti budou mít také možnost využít k volnému plavání před nebo po lekci prostory aquaparku.

Značný důraz bude kladen na čisté a udržované prostředí, které bude přizpůsobeno pro děti a rodiče. K dispozici budou přebalovací pulty a podložky, prodej plavacích plenek apod. Klientům je taktéž potřeba dopřát dostatečný čas v šatnách.

Péče o zákazníka

Zahrnuje veškerou komunikaci zaměstnanců se stávajícími i potenciálními klienty. Zaměstnanci by měli být vždy klientsky orientovaní a zdvořilí. Konkrétní zaměstnanci budou mít k dispozici podnikový mobil, aby mohli aktivně komunikovat se zákazníky. Kvalita komunikace bude založena také na zpětném volání v případě zmeškaného hovoru či reakcích jak na pozitivní, tak na negativní zprávy apod.

Ke komfortu klientů a zjednodušení činnosti bude používán elektronický náhradový systém Auksys. Každému zákazníkovi bude vytvořen profil, k němuž po zaplacení kurzovného obdrží přihlašovací jméno a heslo. Do systému bude možné se přihlásit přes webové stránky. Náhradový systém umožňuje mít přehled o lekcích, samostatné online omlouvání a nahrazování lekcí, hlídání obsazených lekcí.

Prezentace společnosti

Společnost bude používat webové stránky založené na platformě Wix, které lze editovat a přizpůsobit vlastním potřebám. Dále bude založen facebookový profil. Společnost bude využívat nástroje online marketingu jako například SEO nebo PPC reklamy. Podnik se bude prezentovat také v reálném prostředí a spolupracovat s příslušnými obcemi (rozhlas, vývěsky obcí či vítání občánků).

Výše uvedené platí adekvátně i pro plavání v domácím prostředí, které bude mimo jiné sloužit jako seznámení klientů s kurzy vhodnými pro děti od 6 měsíců a tedy i oslovení potenciálních zákazníků pro hlavní produkt společnosti.

3.2 Cílový trh

Cílový trh bude definován z geografického a demografického hlediska. S ohledem na charakter plánované nabídky služeb a na určené místo poskytování služeb, bude zvolen jako cílový trh okruh zhruba do 25 km od Aqualandu Moravia v Pasohlávkách.

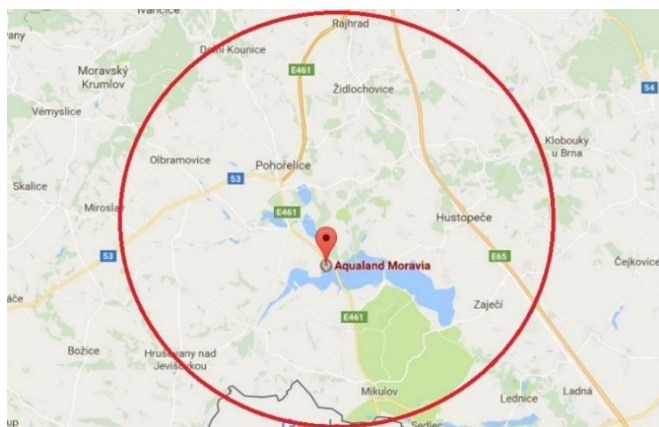
Při výběru trhu bylo zvažováno Brno a jeho okolí a rozhodnutí ovlivnila řada faktorů. Daný trh byl zvolen na základě situační analýzy a také z následujících důvodů – malá konkurence v oblasti, v lokalitě je mnoho vesnic a menších měst, jejichž obyvatelé musí dojíždět, možnost využití spolupráce s místními obcemi (rozhlas, vývěsky obcí či vítání občánků).

3.2.1 Geografické hledisko

Aquapark Aqualand Moravia se nachází v Jihomoravském kraji, v jižní části okresu Brno-venkov.

V posledních letech se lidé stěhují z velkých měst do okolních okresů, což v Jihomoravském kraji platí především pro stěhování obyvatel z Brno-město do Brno-venkov. Počet obyvatel kraje se zvyšuje již od roku 2003, avšak v Brně se z důvodu stěhování od roku 2006 počet obyvatel snižuje. Lidé využívají možnost bydlet v klidnějším prostředí s dobrým dopravním spojením, které je typické pro celý Jihomoravský kraj. Brno-město má však samozřejmě stále nejvíce obyvatel, následuje okres Brno-venkov, dále okresy Hodonín, Břeclav, Znojmo, Blansko a Vyškov (32, 73, 74).

Na obrázku č. 4 je vyznačen zmíněný 25 kilometrový okruh.



Obr. 4: Cílový trh – Google Maps (Zdroj: vlastní zpracování dle 71)

Na obrázku č. 5 je možné vidět, že kromě okresu Brno-venkov definovaný okruh zasahuje do dalších dvou okresů a to Břeclav a Znojmo.



Obr. 5: Cílový trh – okresy (Zdroj: vlastní zpracování dle 72)

Oblast je na obrázku č. 6 více přiblížena, takže je možné identifikovat města s rozšířenou působností (Pohořelice, Židlochovice, Hustopeče, Mikulov, Znojmo, Moravský Krumlov), stejně jako množství měst a vesnic nacházející se v daném regionu. V Pohořelicích ani Mikulově není dětské plavání nabízeno vůbec.



Obr. 6: Cílový trh – města s rozšířenou působností (Zdroj: vlastní zpracování dle 72)

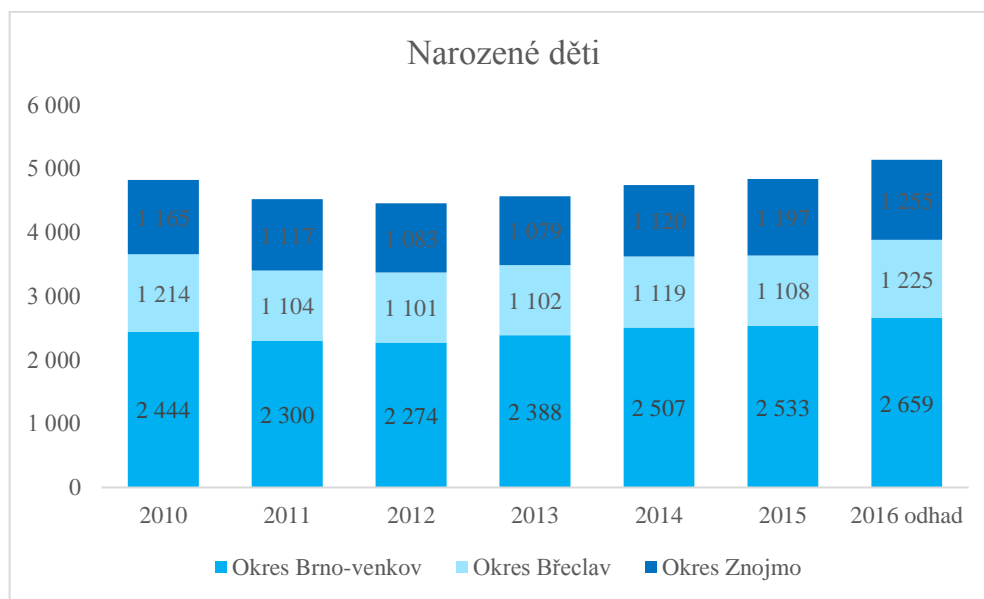
3.2.1 Demografické hledisko

Plavání v domácím prostředí je vhodné pro kojence od cca 4 týdnů. Kurzy plavání jsou určeny pro děti od 6 měsíců do zhruba 4 let. Cílovou skupinou zákazníků jsou rodiny, respektive rodiče, kteří mají dítě v daném věku. Jedná se o rodiče zajímající se o aktivity pro děti.

Zvolená oblast disponuje ekonomickým potenciálem a stabilním mírně rostoucím počtem dětí do 4 let.

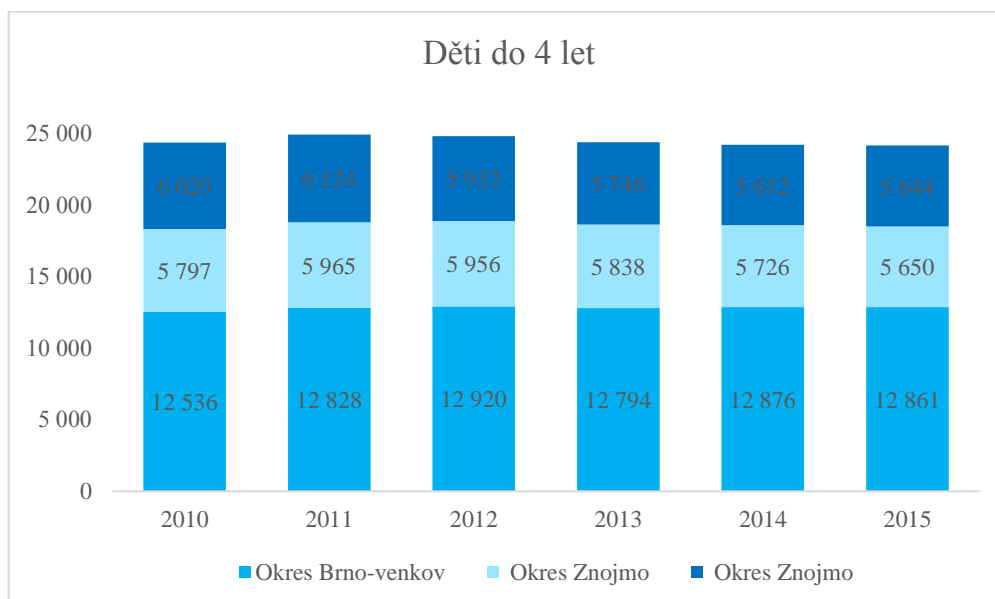
Cílový trh zasahuje do tří okresů Jihomoravského kraje – Brno – venkov, Břeclav a Znojmo.

Jak je vidět v grafu č. 4, počet narozených dětí ve stanovené oblasti neklesá, naopak od roku 2012 mírně roste. Odhad na roku 2016 byl určen na základě údajů za 1. - 3. čtvrtletí 2016 a mělo by se jednat opět o nárůst (32).



Graf 4: Porodnost v okresech Brno-venkov, Břeclav, Znojmo (Zdroj: vlastní zpracování dle 32)

Graf č. 5 znázorňuje konstantní vývoj věkové skupiny do 4 let, dochází jen k malým změnám (32).



Graf 5: Počet dětí do 4 let v okresech Brno-venkov, Břeclav, Znojmo (Zdroj: vlastní zpracování dle 32)

3.3 Popis produktu a místa provozu

V této kapitole bude podrobně popsán předmět podnikání. Hlavním produktem jsou kurzy plavání pro děti od 6 měsíců do 4 let a jejich rodiče a doplňkovým produktem plavání pro kojence zhruba od 4 / 6 týdnů - 6 měsíců v domácím prostředí.

3.3.1 Plavání v domácím prostředí

Plavání je vhodné pro kojence se zahojeným pupečníkem, což bývá cca od 4 – 6 týdnů po narození. V rámci této služby, dojde instruktorka za klientem na požadované místo a plavání probíhá v klasické koupelnové vaně. Služba bude poskytována v dojezdové vzdálenosti kolem 25 km. Instruktorka se seznámí se správnou technikou manipulace s miminkem ve vodě, ale i na suchu a přiblíží aktuální psychomotorický vývoj. Výhodou je především pohodlí domova a přizpůsobení času návštěvy zákazníkovi.

Délka návštěvy je zhruba 60 min, počet návštěv záleží na individuální domluvě dle potřeb a zájmu klienta.

Tab. 2: Ceník plavání v domácím prostředí (Zdroj: vlastní zpracování)

Ceník	
Plavání v domácím prostředí	300 Kč + náklady na dopravu 3,5 Kč/Km

3.3.2 Kurzy plavání

Kurzy plavání budou určeny pro děti od 6 měsíců. Kurz bude mít 8 lekcí a bude zahajován vždy v září, listopadu, lednu, březnu a květnu. Během července a srpna se kurzy konat nebudou. Lekce se bude moci zúčastnit nanejvýš 8 dětí, maximálně 6 dětí bude na lekci zařazeno a 2 místa budou ponechána pro případné náhrady omluvených lekcí. Děti budou do skupinek rozděleny podle věku a pokročilosti. Každá lekce bude trvat 45 min, ve vodě bude probíhat 30 min, zbytek času bude vyhrazen na administrativu, připomínání aktuálních informací, povídání o psychomotorickém vývoji, rozvíčku na suchu, individuální konzultace či krátký pobyt v „bublinkách“. Každý klient bude mít vymezen čas pobytu v prostorách šaten a bazénů a to 2 hodiny. Vymezený čas vyplývá z ponechání dostatku času na obstarání potřeb vlastních a dítěte v šatnách a možnosti využít další prostory aquaparku (Neptun pool, Baby pool). Lekce se vždy účastní dítě spolu s rodičem (popřípadě prarodičem či jinou pověřenou osobou), který za něj nese odpovědnost.

Cílem není naučit děti plavat, ale vytvořit jim kladný vztah k vodě, naučit je dýchat, potápět se a připravit na samotnou výuku plaveckých stylů. Plavání pomáhá zlepšovat celkový zdravotní stav, přispívá k posílení svalového aparátu a imunitního systému. Podporuje psychomotorický vývoj, trávení a spánkový režim. Prohlubuje vztah mezi dítětem a rodičem a zároveň pomáhá dítěti zvykat si na kolektiv. Průběh lekce je vždy založen na metodice vycházející z psychomotorického vývoje a většina aktivit se provádí pomocí vhodných plaveckých pomůcek a doplňuje se básničkami a písničkami.

Tab. 3: Ceník kurzů plavání (Zdroj: vlastní zpracování)

Ceník	
Kurzy plavání noví klienti	2 150 Kč
Kurzy plavání stávající klienti	2 000 Kč

Na kurzy se bude možné přihlásit prostřednictvím formuláře na webových stránkách. Vzory přihlášky pro nové i stávající klienty jsou k dispozici v přílohách č. 1 a 2.

3.3.3 Místo provozu

Kurzy se budou konat v Aqualandu Moravia. Plavecká škola si pronajme bazén Night sky pool v zadní části areálu, vedle něhož je rohem částečně kryta prostorná zóna s lehátky a také toalety. Bazén a přilehlý prostor budou pro veřejnost v době konání kurzů uzavřeny (75).

V nájemní smlouvě bude stanovena výše nájemného a definován časový rozsah pronájmu, který se bude v daném časovém období měnit. Dále budou v nájemní smlouvě definovány všechny náležitosti související s poskytováním kurzů a klienty plavecké školy – například požadavky na čistotu prostor a zázemí aquaparku, nastavení vstupu pro klienty plavecké školy.

Poskytovat kurzy ve veřejných bazénech pro děti od 6 měsíců je možné při splnění hygienických nařízení definovaných ve vyhlášce 238/2011 Sb. (především v přílohách č. 8 a 10). Jelikož si společnost bude prostory pronajímat, musí daná ustanovení splňovat pronajímatel. Je však žádoucí, aby se společnost o dodržování směrnic zajímala, jelikož by mohlo být poškozeno zdraví jejich klientů a případně její pověst. Proto bude součástí nájemní smlouvy také ustanovení týkající se dodržování hygienických nařízení a povinnost informování o eventuálních potížích.

Společnost si zajistí vlastní plavecké pomůcky a potřebné vybavení pro děti – jejich seznam je možné nalézt v příloze č 3. Předpokládá se, že potřebné pomůcky a vybavení bude nutné po 24 měsících obnovovat.

3.3.4 Proces poskytování služby

Celý proces bude začínat u podání přihlášky. Nový či stávající klient odešle přihlášku, která bude k dispozici na internetových stránkách (vzory viz přílohy č. 1 a 2). Nejprve budou vytvořené rozvrhy pro stávající klienty. Poté budou telefonicky kontaktováni a zařazeni noví klienti. Zařazování stávajících i nových klientů bude prováděno vždy s co největší snahou vyhovět požadavkům zákazníka. Před začátkem kurzů budou noví klienti seznámeni se všemi náležitostmi a provozním řádem na informačních schůzkách.

Informace obdrží také v písemné podobě a jejich přebrání potvrdí podpisem. Na informačních schůzkách proběhne také platba kurzovného, prohlídka prostor a samozřejmě bude čas pro dotazy. Klienti tak budou se vším seznámení a první lekce v novém prostředí pro ně bude příjemnější. Stávajícím klientům bude zařazení do lekce potvrzeno emailem a kurzovné uhradí na účet nebo hotově nejpozději do 1. lekce kurzu.

Při příchodu do Aqualandu dostane klient čip s vymezeným časem 2 hodiny a bude pokračovat do šatny. Klienti kurzu budou mít vyhrazenou určitou část šaten, kde budou k dispozici přebalovací podložky a kromě zabudovaného přebalovacího pultu také přenosný pult. Poté se klient přesune k bazénu, respektive do sousedící zóny, kde proběhne úvodní část hodiny (docházka, aktuální informace, povídání o psychomotorice, rozcvička), po které následuje samotná lekce. Na závěr je klientům ponechána možnost pár minut zůstat v bazénu určeném pro kurzy a případně puštěno víření, zároveň se mohou na instruktora obrátit s dotazy či žádostí o dodatečné ukázky. Poté mohou rodiče s dětmi využít Neptun pool či Baby pool s ohledem na čas nastavený na čipu a potřebu času v šatně. Při překročení stanoveného času, budou minuty navíc klientovi náúčtovány. Celý proces je zakončen vykonáním potřebných činností v šatně a následně vrácením čipu.

Společnost bude používat online náhradový systém Auksys, ve kterém budou zadány veškeré lekce a vytvořen profil pro každého klienta. Systém umožňuje jak společnosti, tak klientovi mít přehled o docházce, omluvených lekcí či volné kapacitě lekcí. V případě, že si klient nestihne nahradit řádně omluvené lekce, bude se je moci využít v bezprostředně následujícím kurzu, pokud ho bude mít zaplacen. Při dlouhodobé nemoci (6 – 8 po sobě jdoucích omluvených lekcí) bude mít klient po doložení lékařského potvrzení nárok na vrácení poměrné části kurzovného – při zmeškání 6 lekcí 1 000 Kč, v případě 7 lekcí 1 200 Kč a při 8 lekcích 1 400 Kč.

3.4 Organizační plán

Zpočátku se bude jednat o malou společnost, kde zakladatelka bude vykonávat funkci jednatele a zároveň se věnovat zajištění celkového provozu - obchodní, administrativní a marketingové činnosti, jednání s dodavatelem či se zaměstnanci. Dále budou v podniku na počátku zaměstnáni dva instruktoři/instruktorky na částečný úvazek (na dohodu o pracovní činnosti). Dle potřeby budou přijímáni další instruktoři/instruktorky, případně administrativní a další výpomoc. Pokud možno budou najímáni takoví instruktoři, kteří budou mít předpoklady a zájem účastnit se i dalších činností (administrativy, marketingu apod.).

Vzhledem k důležitosti osoby instruktora v procesu poskytování služby, je nutné věnovat jeho výběru značnou pozornost. Po přijetí zaměstnance proběhne jeho zaškolování, proto je potřeba, aby se výběrové řízení konalo vždy s dostatečným předstihem.

Požadavky na instruktora:

- minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a rekvalifikační kurz pro instruktora plavání a pohybové výchovy kojenců, batolat a dětí předškolního věku,
- příjemné vystupování, vstřícnost optimistický přístup,
- komunikativnost,
- přiměřená asertivita,
- časová flexibilita,
- pozitivní vztah k dětem, vodě a sportu,
- zájem o neustále sebe zlepšování,
- schopnost a ochota pracovat v týmu a pro tým,
- výhodou zkušenosti s administrativní prací či marketingem.

Většina požadavků je totožná i pro výběr jiných zaměstnanců než instruktorů. U instruktorek domácího plavání bude vyžadován vlastní automobil.

Mzdové ohodnocení (hrubá mzda)

Jednatel a vedoucí provoz – 1. rok	22 000 Kč za měsíc.
Jednatel a vedoucí provoz – další roky	25 000 Kč za měsíc.
Instruktor (kurz plavání) – 1. rok	180 Kč za hodinu.
Instruktor (kurz plavání) – další roky	200 Kč za hodinu.
Instruktor (domácí prostředí)	180 Kč za hodinu.

Jelikož bude mít společnost zaměstnance je kromě přípravy samotných pracovních smluv také povinna přihlásit se do OSSZ, ke zdravotní pojišťovně zaměstnance či jako plátce k dani z příjmu ze závislé činnosti a funkčních požitků.

3.5 Marketingový plán

Společnost se bude snažit o odlišení se od konkurence i pomocí marketingu. Bude se při všech příležitostech prezentovat pod jednotným designem – ať už na webových stránkách, letáčkem, vizitkou, na Facebooku, při komunikaci s klienty, v dokumentech apod. Vždy bude použito logo (viz obrázek č. 7) a stejný grafický styl.



Obr. 7: Logo nové společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro komunikaci bude vytvořen email s připojením vlastní domény. Tato verze emailové schránky je sice placená, ale působí mnohem profesionálnějším dojmem a je snadno zapamatovatelná. Emailová adresa bude info@plavani-vodnicek.cz a bude pořízena od Wix za cenu 110 Kč měsíčně. Žádný z konkurentů tuto možnost nevyužil a používá emaily zdarma od Googlu a Seznamu (76).

3.5.1 Online

Webové stránky – společnost se bude snažit, aby její stránky byly dobře strukturované a použitelné, obsahovaly kvalitní, zajímavé a aktuální informace, byly dobře optimalizované pro mobilní zařízení atd.

Společnost si zaregistruje na stránkách domeny.cz doménu www.plavani-vodnicek.cz, roční cena registrace je 217 Kč a prodloužení 289 Kč (77).

Vzhledem k potřebám a finanční zátěži bude pro stránky vybrána možnost pronájmu hotového řešení. Zvolena bude celosvětově rozšířená platforma Wix, která přináší tvorbu webu zdarma, designové šablony, optimalizaci pro mobilní telefony či podporu 24/7. Wix nabízí několik prémiových plánů s odlišnými parametry – vybraným řešením bude verze Unlimited zahrnující mimo jiné webhosting, možnost připojení vlastní domény, odstranění reklam, Google Analytics nebo aplikaci umožňující vytvoření formuláře. Při ročním předplatném je cena této varianty 338 Kč měsíčně. Šablony webových stránek je možné editovat dle vlastních potřeb, vzor stránek je možné nalézt v příloze č. 4 (76).

Struktura stránek by měla být co nejjednodušší, aby se uživatel rychle zorientoval, jednoduše našel, co hledal. Pro lepší zákaznickou podporu bude na stránky přidán live chat sloužící k rychlému a jednoduchému zodpovídání dotazů zákazníků. Live chat bude spravován stanovenými zaměstnanci v určených časech. Mimo zvolenou dobu se budou zprávy ukládat a bude na ně odpovězeno v nejbližším možném termínu. Použit bude nástroj **Smartsupp Live Chat** (viz obrázek č. 8), který je možné upravit dle podnikového designu (vlastní nastavení barvy, textu, pozice a obrázku) a jehož základní verze je zdarma (78).

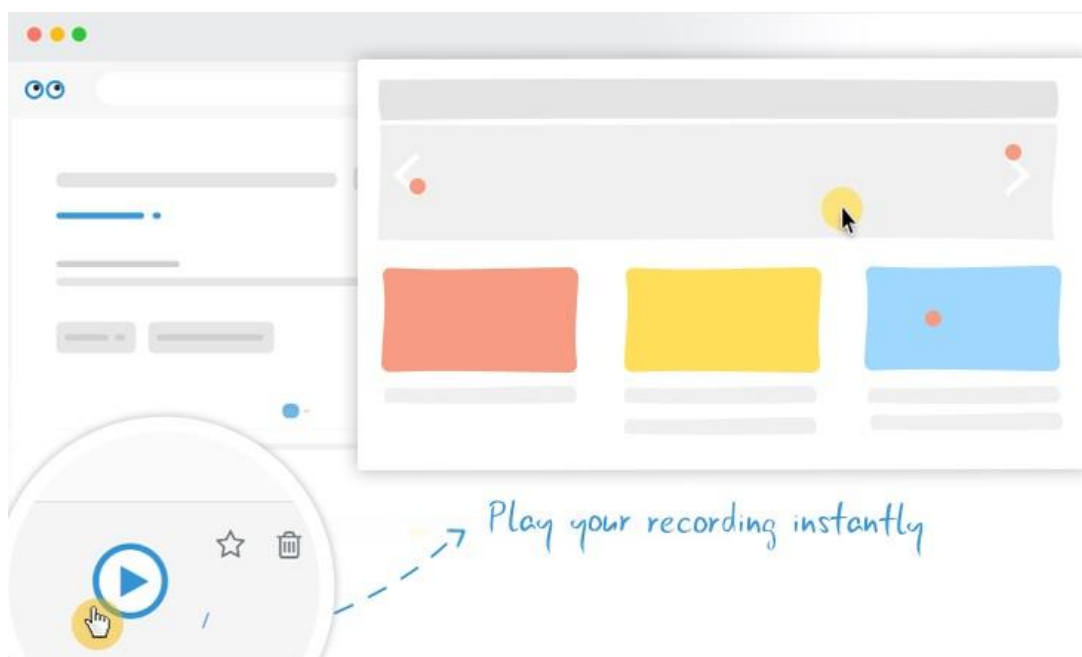


Obr. 8: Ilustrativní obrázek Live Chatu (Zdroj: převzato z 78)

Na webových stránkách budou zveřejněny jak obecné informace (nabídka, ceník, o společnosti, medailonky zaměstnanců atd.), tak aktuální informace (začátek kurzů, čas

podávání přihlášek, prázdniny apod.). Dále zde bude umístěna sekce s články na různá související téma (například plavání, psychomotorický vývoj, zdraví dětí) a také sekce pro recenze a partnery.

Pro podporu neustálého zlepšování webových stránek bude využit **Smartlook** (viz obrázek č. 9). Je to nástroj umožňující se podívat na stránky očima návštěvníků, jelikož nahrává obrazovky reálných uživatelů konkrétního webu. Díky tomuto nástroji je ve video nahrávce možné identifikovat kde a kolik času návštěvník tráví, co ho zajímalo, co ho mohlo ovlivnit před vyplněním přihlášky, jestli měl problém při vyplňování formuláře (například neuměl napsat zavináč nebo nevěděl v jakém tvaru zadat telefonní číslo) apod. Sledování chování návštěvníků umožňuje identifikovat chyby a poskytuje inspiraci k jejich napravení a vylepšení webu. Základní verze tohoto nástroje je taktéž zdarma (79).



Obr. 9: Ilustrativní obrázek nástroje Smartlook (Zdroj: převzato z 79)

Na **Facebooku** bude vytvořena stránka společnosti s názvem Plavecká škola Vodníček, pro profilovou fotku bude použito logo společnosti a jako úvodní bude nastavena fotka dítěte v bazénu (viz obrázek č. 10). Vždy je třeba mít podepsaný souhlas fotografovaných lidí s použitím pro propagační účely.



Obr. 10: Ilustrativní profilová a úvodní fotka pro Facebook (Zdroj: vlastní zpracování)

Na profil budou přidávány pravidelně příspěvky s aktuálními informacemi (podávání přihlášek, začátek kurzů apod.), vzdělávací informace (upoutávky na různé články na webových stránkách), či zábavné příspěvky (videa a fotografie z lekcí – se souhlasem zachycených rodičů). Zajímavým zpestřením mohou být například aktivity instruktorek (fotka z dovolené, z plavání apod.) nebo medailonky rodičů – příspěvek formou fotografie (v bazénu nebo běžném prostředí) s popisem příběhu a recenze klienta o plavání a kurzech (jak se k plavání dostal, co si o něm myslí, jak ho to baví apod.). Na facebookové stránce mohou také sdílené relevantní zajímavé informace.

Způsob prezentace na Facebooku by měl být spíše zábavný a neformální. Důležitým faktorem je komunikace se zákazníky či potenciálním zákazníky.

V rámci aktivního **Linkbuldingu** (budování zpětných odkazů) by měl být odkaz na plaveckou školu určitě umístěn na webových stránkách Aqualandu Moravia spolu s informací, že tam plavání probíhá. Stejně tak společnost bude usilovat o umístění odkazu na webové stránky vesnic a měst v rámci definovaného trhu. Dále se společnost může snažit o spolupráci s vhodnými partnery a odkaz na jejich stránky publikovat v sekci partneři na svých webových stránkách a naopak požádat partnera, aby zveřejnil

odkaz na jeho stránkách. Mělo by se jedna o průměrné množství relevantních (úže spolupracujících) partnerů.

Aby fungoval pasivní linkbuilding je potřeba, aby uživatelé sami odkazovali na facebookové příspěvky či webové stránky společnosti, ať už na svém Facebooku, různých skupinách, v diskuzních fórech či recenzích. Předpokladem takového jednání je zajímavý obsah webu i Facebooku, stejně jako vlastní dobrá zkušenost klientů. Pokud k tomu dochází, je to důkazem zájmu a zajímavosti příspěvků.

Společnost využije také **PPC** reklamy na Facebooku a v Googlu (reklama je placená pouze, pokud na ni uživatel klikne). Díky možnosti relativně přesného cílení (např. podle zájmů a oblastí) se společnost bude snažit zpočátku především o vytvoření a rozšíření povědomí o plavecké škole a samozřejmě také získat nové zákazníky. Rozpočet pro PPC reklamy bude stanoven zhruba na 1 000 Kč měsíčně.

V online marketingu je velmi podstatné využívání webové analytiky **Google Analytics** (viz obrázek č. 11) nabízející řadu analyzačních nástrojů poskytujících různé údaje napříč internetovými kanály (webové stránky, Facebook apod.). Je důležité naměřené skutečnosti sledovat a na jejich základě poté přizpůsobovat budoucí aktivity. Díky tomu je možné vyhodnocovat účinnost jednotlivých aktivit – proklik z Facebooku či PPC, zájem o příspěvky a informace na stránkách apod. a podle toho je upravovat (80).



Obr. 11: Ukázka Google Analytics (Zdroj: převzato z 80)

3.5.2 Offline

Pro možnosti propagace budou vytvořeny letáky a vizitky. Potřebný počet je odhadován na rok na 5 000 ks letáků formátu 210x99 mm za 4 090 Kč, 100 ks letáků A5 za 905 Kč a 1 000 Ks vizitek za 1 280 Kč. Návrh obou propagačních materiálu bude svěřen rodinnému příslušníkovi zakladatelky (81).

Společnost se bude snažit navázat spoluprací s jednotlivými vesnicemi či městy prostřednictvím osobní schůzky. V rámci spolupráce se poté bude jednat o využití vývěsek obcí, místních rozhlasů či rozdávání letáků spolu s akční nabídkou kurzů za cenu pro stávající klienty na vítání občánků. Dále bude společnost usilovat o vyjednání spolupráce s mateřskými školkami v oblasti cílového trhu, zahrnující například umístění letáku na nástěnku a/nebo jednorázové rozdání letáků dětem. Důležitou součástí propagace je samozřejmě propagování kurzů plavání přímo v Aqualandu Moravia. Další formu propagace může být rovněž představení kurzů plavání na nepřímo konkurenčních aktivitách pro děti či těhotné ženy. Letáky (formát 210x99 mm) a vizitky budou rozdávány přímo potenciálním klientům či budou k dispozici v místě provozu a letáky A5 budou použity na nástěnky a vývěsky.

Pro aktuálnost informací bude nezbytné zajištění nových letáků před každou sezónou.

3.6 Finanční plán

Ve finančním plánu jsou vyčísleny všechny potřebné skutečnosti v pesimistické, realistické a optimistické variantě zohledňující předpokládané scénáře budoucího vývoje. Kvantifikované údaje vychází z dílčích částí podnikatelského záměru a předpokládaného vývoje klientely. Finanční plán obsahuje zakladatelský rozpočet, výnosy, náklady, hospodářský výsledek, cash flow, bod zvratu a potřebnou výši zdrojů financování.

3.6.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet obsahuje vyčíslení výdajů na založení společnosti a na pořízení potřebného vybavení – viz tabulka č. 4. Položky plavecké pomůcky a vybavení pro děti jsou upřesněny v příloze č. 3.

Tab. 4: Počáteční výdaje (Zdroj: vlastní zpracování)

Počáteční výdaje	
Založení společnosti	8 000 Kč
Mobilní telefon	948 Kč
Notebook	13 598 Kč
Tiskárna	2 483 Kč
Instalace náhradového systému	5 929 Kč
Letáky	4 995 Kč
Vizitky	1 280 Kč
Plavecké pomůcky	17 172 Kč
Vybavení pro děti	9 297 Kč
Celkem	63 702 Kč

3.6.2 Výnosy

Pro co nepřesnější stanovení výnosů byl nejprve na základě analýzy určen plán prodeje, tedy předpokládaný počet klientů, kteří využijí možnost plavání v domácím prostředí (tabulka č. 5) a předpokládaný počet klientů účastnících se kurzů plavání v Aqualandu Moravia (tabulka č. 6). Podnikání bude zahájeno v září 2017.

Tab. 5: Předpokládaný vývoj klientely plavání v domácím prostředí (Zdroj: vlastní zpracování)

Plavání v domácím prostředí	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Období 2017 - 2018	45	51	58
Období 2018 - 2019	61	69	79
Období 2019 - 2020	89	101	114
Období 2020 - 2021	97	111	126
Období 2021 - 2022	106	121	137

Tab. 6: Předpokládaný vývoj klientely kurzy plavání (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	Září - říjen	Listopad - prosinec	Leden - únor	Březen - duben	Květen - červen	Celkem
Kurzy 2017 - 2018	53	66	81	98	114	412
Kurzy 2018 - 2019	130	143	158	174	186	791
Kurzy 2019 - 2020	191	182	173	216	248	1010
Kurzy 2020 - 2021	256	205	194	253	288	1195
Realistická varianta	Září - říjen	Listopad - prosinec	Leden - únor	Březen - duben	Květen - červen	Celkem
Kurzy 2017 - 2018	60	74	92	111	130	467
Kurzy 2018 - 2019	148	162	179	197	210	896
Kurzy 2019 - 2020	217	206	195	244	281	1143
Kurzy 2020 - 2021	289	232	220	286	326	1353
Optimistická varianta	Září - říjen	Listopad - prosinec	Leden - únor	Březen - duben	Květen - červen	Celkem
Kurzy 2017 - 2018	68	84	105	125	147	529
Kurzy 2018 - 2019	167	186	204	225	241	1023
Kurzy 2019 - 2020	248	235	224	279	321	1307
Kurzy 2020 - 2021	331	265	252	327	373	1547

Výnosy společnosti budou tvořit tržby za nabízené služby, jsou uvedeny v tabulce č. 7. U plavání v domácím prostředí tržby vychází z předpokladu, že každý klient využije průměrně tři lekce, jejichž cena je 300 Kč / lekci. Tržby za kurzy plavání vychází z počtu klientů a ceny kurzovního. Jelikož se cena pro nové a stávající klienty liší, je zohledněn i předpokládaný podíl těchto skupin klientů na jejich celkovém počtu. Do tržeb jednotlivých kalendářních let jsou zahrnuty příslušné kurzy a odpovídající poměr klientů plavání v domácím prostředí. Vzhledem k zahájení podnikání v září 2017, zahrnuje rok 2017 tržby pouze za období září – prosinec.

Tab. 7: Tržby společnosti v letech 2017 – 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	2017	2018	2019	2020
Tržby - plavání v domácím prostředí	13 427 Kč	45 139 Kč	63 135 Kč	82 297 Kč
Tržby - kurzy plavání	243 851 Kč	1 163 820 Kč	1 820 866 Kč	2 241 637 Kč
Tržby - celkem	257 278 Kč	1 208 959 Kč	1 884 000 Kč	2 323 934 Kč
Realistická varianta	2017	2018	2019	2020
Tržby - plavání v domácím prostředí	15 300 Kč	51 432 Kč	71 904 Kč	93 690 Kč
Tržby - kurzy plavání	276 058 Kč	1 317 532 Kč	2 061 357 Kč	2 537 703 Kč
Tržby - celkem	291 358 Kč	1 368 964 Kč	2 133 261 Kč	2 631 393 Kč
Optimistická varianta	2017	2018	2019	2020
Tržby - plavání v domácím prostředí	17 366 Kč	58 375 Kč	81 611 Kč	106 338 Kč
Tržby - kurzy plavání	312 865 Kč	1 496 628 Kč	2 357 443 Kč	2 902 209 Kč
Tržby - celkem	330 231 Kč	1 555 003 Kč	2 439 054 Kč	3 008 547 Kč

3.6.3 Náklady

Náklady zahrnují fixní měsíční náklady, které jsou vyčísleny v tabulce č. 8 a variabilní náklady. Fixní náklady zahrnují vše potřebné k fungování společnosti. Fixní náklady v dalších letech budou oproti prvnímu roku navýšeny v položce osobní náklady.

Tab. 8: Fixní měsíční náklady společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Fixní měsíční náklady - 1. rok		Fixní měsíční náklady - další roky	
Tarif	749 Kč	Tarif	749 Kč
Pojištění	450 Kč	Pojištění	450 Kč
Bankovní účet	0 Kč	Bankovní účet	0 Kč
Emailová schránka	110 Kč	Emailová schránka	110 Kč
Doména	18 Kč	Doména	24 Kč
Webové stránky	338 Kč	Webové stránky	338 Kč
Náhradový systém	593 Kč	Náhradový systém	593 Kč
Propagace - PPC	1 000 Kč	Propagace - PPC	1 000 Kč
Pronájem a provoz kanceláře	3 500 Kč	Pronájem a provoz kanceláře	3 500 Kč
Osobní náklady (vedení, provoz, marketing)	29 500 Kč	Osobní náklady (vedení, provoz, marketing)	33 500 Kč
Účetnictví	1 500 Kč	Účetnictví	1 500 Kč
Celkem	37 758 Kč	Celkem	41 764 Kč

Variabilní náklady zahrnují nájemné za bazén a osobní náklady za instruktorku (hrubá mzda zvýšená o zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem) – výše těchto nákladů se odvíjí od počtu klientů, respektive počtu lekcí a hodin pronájmu. Náklady plavání v domácím prostředí představují variabilní osobní náklady instruktorky.

V první sezoně (září 2017 – srpen 2018) bude nájemné stanoveno na 900 Kč na hodinu, následně bude zvýšeno na 1 000 Kč na hodinu. Hrubá mzda instruktorky kurzu plavání v prvním roce jejího působení bude 180 Kč na hodinu, poté bude navýšena na 200 Kč na hodinu. Hrubá mzda instruktorky plavání v domácím prostředí bude 180 Kč na hodinu. Klient plavání v domácím prostředí hradí náklady na dopravu instruktorky, které odpovídají spotřebě pohonných hmot a opotřebení automobilu, tyto náklady nejsou zakalkulovány, jelikož nemají vliv a především protože není možné odhadnout, v jaké vzdálenosti se bude klient nacházet. Pro dopravu budou využívány osobní automobily zaměstnanců.

Celkové náklady jsou vyčísleny v tabulce č. 9.

Tab. 9: Variabilní a fixní náklady společnosti v letech 2017 - 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	2017	2018	2019	2020
Náklady - plavání v domácím prostředí	10 787 Kč	36 261 Kč	50 718 Kč	66 112 Kč
Osobní náklady - kurzy plavání	30 848 Kč	150 232 Kč	246 560 Kč	302 304 Kč
Pronájem - kurzy plavání	115 200 Kč	560 800 Kč	920 000 Kč	1 128 000 Kč
Fixní měsíční náklady	151 032 Kč	393 604 Kč	417 640 Kč	417 640 Kč
Celkové náklady	307 867 Kč	1 140 897 Kč	1 634 918 Kč	1 914 056 Kč
Realistická varianta	2017	2018	2019	2020
Náklady - plavání v domácím prostředí	12 291 Kč	41 317 Kč	57 763 Kč	75 264 Kč
Osobní náklady - kurzy plavání	34 704 Kč	170 592 Kč	278 720 Kč	340 896 Kč
Pronájem - kurzy plavání	129 600 Kč	636 800 Kč	1 040 000 Kč	1 272 000 Kč
Fixní měsíční náklady	151 032 Kč	393 604 Kč	417 640 Kč	417 640 Kč
Celkové náklady	327 627 Kč	1 242 313 Kč	1 794 123 Kč	2 105 800 Kč
Optimistická varianta	2017	2018	2019	2020
Náklady - plavání v domácím prostředí	13 950 Kč	46 895 Kč	65 561 Kč	85 425 Kč
Osobní náklady - kurzy plavání	40 488 Kč	190 952 Kč	319 456 Kč	390 208 Kč
Pronájem - kurzy plavání	151 200 Kč	712 800 Kč	1 192 000 Kč	1 456 000 Kč
Fixní měsíční náklady	151 032 Kč	393 604 Kč	417 640 Kč	417 640 Kč
Celkové náklady	356 670 Kč	1 344 251 Kč	1 994 657 Kč	2 349 273 Kč

3.6.4 Výsledek hospodaření

Orientační výsledky hospodaření jsou uvedeny v tabulkách č. 10 – 13. Vyplývají z rozdílu výnosů odpovídajících tržbám, nákladům za dané období a ostatním nákladům. V ostatních nákladech jsou vždy poměrnou částí rozpuštěny počáteční náklady, náklady na obnovu pomůcek a vybavení a náklady na letáky a vizitky v dalších letech. Počáteční náklady neboli náklady na založení společnosti, mobilní telefon, notebook, tiskárnu, instalaci náhradového systému jsou rozvrhnuty na 40 měsíců, pomůcky a vybavení na 24 měsíců a letáky a vizitky na 12 měsíců.

Tab. 10: Výsledek hospodaření 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2017 (září - prosinec)	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Výnosy za období	257 278 Kč	291 358 Kč	330 231 Kč
Náklady za období	307 867 Kč	327 627 Kč	356 670 Kč
Ostatní náklady	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Výsledek hospodaření	-60 188 Kč	-45 869 Kč	-36 040 Kč

Tab. 11: Výsledek hospodaření 2018 (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2018	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Výnosy za období	1 208 959 Kč	1 368 964 Kč	1 555 003 Kč
Náklady za období	1 140 897 Kč	1 242 313 Kč	1 344 251 Kč
Ostatní náklady	28 800 Kč	28 800 Kč	28 800 Kč
Výsledek hospodaření	39 261 Kč	97 851 Kč	181 952 Kč

Tab. 12: Výsledek hospodaření 2019 (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2019	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Výnosy za období	1 884 000 Kč	2 133 261 Kč	2 439 054 Kč
Náklady za období	1 634 918 Kč	1 794 123 Kč	1 994 657 Kč
Ostatní náklady	28 800 Kč	28 800 Kč	28 800 Kč
Výsledek hospodaření	220 282 Kč	310 338 Kč	415 597 Kč

Tab. 13: Výsledek hospodaření 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2020	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Výnosy za období	2 323 934 Kč	2 631 393 Kč	3 008 547 Kč
Náklady za období	1 914 056 Kč	2 105 800 Kč	2 349 273 Kč
Ostatní náklady	28 800 Kč	28 800 Kč	28 800 Kč
Výsledek hospodaření	381 078 Kč	496 792 Kč	630 474 Kč

3.6.5 Příjmy a výdaje

Cash flow bylo sestaveno přímou metodou na první 8 měsíců činnosti společnosti (září 2017 – duben 2018) a informuje o potřebné výši zajištění finančních prostředků na úhradu výdajů.

Každý klient, který chce využít službu společnosti, ji musí uhradit předem. Z této skutečnosti vyplývá, že v tomto případě nevznikají pohledávky a výnosy jsou ihned

příjmem společnosti. Na druhou stranu by začínající společnost měla hradit včas své závazky vzniklé v souvislosti s náklady, aby podpořila svou důvěryhodnost. Jak je vidět v tabulkách č. 14 – 16 zpočátku nebudou příjmy na úhradu výdajů stačit, je proto nutné kromě peněžních prostředků na počáteční výdaje (63 702 Kč) zabezpečit finance na úhradu měsíčních výdajů v prvních několika měsících. Kurz trvá 8 týdnů a každý klient ho hradí na jeho začátku, tudíž společnost obdrží téměř veškeré příjmy každý druhý měsíc, zatímco výdaje musí hradit každý měsíc. Z tohoto důvodu je pro větší přehlednost uveden kromě čistého peněžního toku za měsíc také čistý peněžní tok za kurz. Dle pesimistické varianty nebudou stačit příjmy na úhradu výdajů do února 2017 a dle realistické a optimistické pouze do prosince 2017.

Tab. 14: Cash flow pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Příjmy	112 462 Kč	3 600 Kč	138 589 Kč	3 600 Kč
Výdaje	72 598 Kč	72 598 Kč	81 726 Kč	81 726 Kč
Čistý peněžní tok za měsíc	39 864 Kč	-68 998 Kč	56 863 Kč	-78 126 Kč
Čistý peněžní tok za kurz	-29 134 Kč		-21 263 Kč	
Pesimistická varianta	Leden	Únor	Březen	Duben
Příjmy	170 986 Kč	3 600 Kč	204 463 Kč	3 600 Kč
Výdaje	90 854 Kč	90 854 Kč	99 982 Kč	99 982 Kč
Čistý peněžní tok za měsíc	80 132 Kč	-87 254 Kč	104 481 Kč	-96 382 Kč
Čistý peněžní tok za kurz	-7 122 Kč		8 099 Kč	

Tab. 15: Cash flow pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Příjmy	126 840 Kč	3 600 Kč	156 418 Kč	3 600 Kč
Výdaje	77 162 Kč	77 162 Kč	86 290 Kč	86 290 Kč
Čistý peněžní tok za měsíc	49 678 Kč	-73 562 Kč	70 128 Kč	-82 690 Kč
Čistý peněžní tok za kurz	-23 884 Kč		-12 562 Kč	
Realistická varianta	Leden	Únor	Březen	Duben
Příjmy	193 094 Kč	3 600 Kč	230 993 Kč	3 600 Kč
Výdaje	95 418 Kč	95 418 Kč	109 110 Kč	109 110 Kč
Čistý peněžní tok za měsíc	97 676 Kč	-91 818 Kč	121 883 Kč	-105 510 Kč
Čistý peněžní tok za kurz	5 858 Kč		16 373 Kč	

Tab. 16: Cash flow optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Příjmy	144 172 Kč	4 500 Kč	177 693 Kč	4 500 Kč
Výdaje	82 449 Kč	82 449 Kč	96 141 Kč	96 141 Kč
Čistý peněžní tok za měsíc	61 723 Kč	-77 949 Kč	81 552 Kč	-91 641 Kč
Čistý peněžní tok za kurz	-16 226 Kč		-10 089 Kč	
Optimistická varianta	Leden	Únor	Březen	Duben
Příjmy	219 260 Kč	4 500 Kč	262 212 Kč	4 500 Kč
Výdaje	105 269 Kč	105 269 Kč	114 397 Kč	114 397 Kč
Čistý peněžní tok za měsíc	113 991 Kč	-100 769 Kč	147 815 Kč	-109 897 Kč
Čistý peněžní tok za kurz	13 222 Kč		37 918 Kč	

3.6.6 Bod zvratu

Bod zvratu bude vypočítán na základě údajů v tabulce a příslušného vzorce pro jeden kurz společnosti. Údaje vychází z výše nákladů v prvním roce.

Tab. 17: Údaje pro výpočet bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje pro výpočet bodu zvratu	
Cena kurzovního - průměrná	2 075 Kč
Variabilní náklad - na osobu za kurz	1 144 Kč
Fixní náklad - za kurz	75 516 Kč

$$Q_{BZ} = 75\,516 / (2075 - 1\,144)$$

$$Q_{BZ} = 82 \text{ klientů}$$

$$T_{BZ} = 82 * 2075$$

$$T_{BZ} = 170\,150 \text{ Kč}$$

Pomocí výpočtu bodu zvratu bylo zjištěno, že kurzu se musí zúčastnit alespoň 82 klientů, což odpovídá tržbám 170 150 Kč, aby společnost nebyla ve ztrátě.

3.6.1 Zdroje financování

Z finančního plánu vyplývá, že bude potřeba zajistit finanční zdroje ve výši od 90 017 Kč do 121 221 Kč v závislosti na variantě – viz tabulka č. 18. Do základního kapitálu společnosti bude zakladatelkou vložena částka 125 000 Kč, z níž budou

hrazeny potřebné výdaje. Veškeré zdroje vložené do podnikání budou tedy vlastní zdroje.

Tab. 18: Potřebná výše finančních zdrojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	
Počáteční výdaje	63 702 Kč
Provozní výdaje	57 519 Kč
Celkem	121 221 Kč
Realistická varianta	
Počáteční výdaje	63 702 Kč
Provozní výdaje	36 446 Kč
Celkem	100 148 Kč
Optimistická varianta	
Počáteční výdaje	63 702 Kč
Provozní výdaje	26 315 Kč
Celkem	90 017 Kč

Doba návratnosti vložených prostředků ve formě zisku se liší v závislosti na variantě vývoje (zjištěno podle odhadovaného výsledku hospodaření). Jak je vidět v tabulce č. 19, dle pesimistické a realistické varianty by se zdroje měly navrátit po uzavření roku 2019, dle optimistické již po uzavření roku 2018.

Tab. 19: Doba návratnosti vložených prostředků (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	
Výsledek hospodaření 2017	-60 188 Kč
Výsledek hospodaření 2018	39 261 Kč
Výsledek hospodaření 2019	220 282 Kč
Celkem	199 355 Kč
Realistická varianta	
Výsledek hospodaření 2017	-45 869 Kč
Výsledek hospodaření 2018	97 851 Kč
Výsledek hospodaření 2019	310 338 Kč
Celkem	362 320 Kč
Optimistická varianta	
Výsledek hospodaření 2017	-36 040 Kč
Výsledek hospodaření 2018	181 952 Kč
Celkem	508 233 Kč

3.7 SWOT analýza a zhodnocení

Poslední kapitola bude věnována silným a slabým stránkám stejně jako příležitostem a hrozbám a jejich zhodnocení, znázorněným ve čtyřech kvadrantech SWOT analýzy na obrázku č 12.



Obr. 12: SWOT analýza společnosti Plavecká škola Vodníček, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.7.1 Silné stránky

Silné stránky je třeba využít k budování konkurenční výhody a pozice na trhu.

- **Zvolená forma podnikání** – podnikání prostřednictvím společnosti s ručením omezeným působí profesionálnějším a důvěryhodnějším dojem, žádný z vybraných konkurentů není obchodní korporací.
- **Profesionální zaměstnanci** – pečlivě vybraní, proškolení, pravidelně informovaní instruktoři i ostatní zaměstnanci, kteří budou vždy klientsky orientovaní, ochotní a aktivně komunikující s klienty.
- **Délka lekce 45 min, bonus, prostředí** – všichni vybraní konkurenti nabízejí 30 minutové lekce, delší lekce umožňuje především větší prostor na osobní přístup, ukázky, dotazy, informování o aktuálním psychomotorickém vývoji apod. Kromě samotné lekce budou mít klienti možnost využít bonus v podobě možnosti volného plavání v prostorách aquaparku po lekci. Důležité je také čisté prostředí přizpůsobené pro děti a dostatečný čas v šatnách.
- **Individuální přístup** – větší prostor na individuální přístup díky delší lekci, zahrnuje mimo jiné oslovování jménem, připomínání minulých setkání, poskytování individuální zpětné vazby a vysvětlování, ale také například snahu o vyhovění klientovi s termínem kurzu.
- **Náhradový systém** – přispívá k pohodlí klientů i efektivní práci. Poskytuje možnost jednoduchého omlouvání a nahrazování lekcí dle zákaznickových potřeb, přehled o docházce, kapacitě lekcí apod.
- **Vrácení kurzovného** – v případě dlouhodobé nemoci (6 – 8 omluvených lekcí), pomáhá eliminovat strach zákazníka ze ztráty peníze, pokud dítě onemocní. Žádný z konkurentů tuto možnost neposkytuje.
- **Marketing** – unikátní strategie v online i offline prostředí a odlišení se od konkurence.

3.7.2 Slabé stránky

Slabé stránky je nutné si uvědomovat, a pokud možné je eliminovat.

- **Neznámá plavecká škola** – je žádoucí vybudovat si dobré jméno a důvěru a vejít ve všeobecnou známost. K tomu je zapotřebí nabízet výbornou službu, která bude dostatečně propagována společností a doporučována spokojenými klienty.

- **Nová společnost** – vzhledem k tomu, že se jedná o novou společnost, bude nutné vybudování fungujícího systému ve všech oblastech - práce se zaměstnanci, klienty či spolupráce s dodavateli. Zpočátku bývá budování společnosti časově a finančně náročné.
- **Vyšší cena kurzovního** – cena je spíše na úrovni brněnských plaveckých škol než vybraných konkurentů. Odráží však náklady na delší dobu trvání lekce, individuální přístup a prostředí konání kurzů, na což je nutné poukazovat. Společnost bude cílit na zákazníky orientované na kvalitu, nikoliv na nízkou cenu.
- **Vysoké náklady** – tento obor podnikání je nákladově náročný, zvláště pokud chce společnost poskytovat služby v adekvátním prostředí a dostatečně finančně ohodnotit své zaměstnance, na kterých je do velké míry úspěch společnosti závislý.
- **Neposkytování kurzů o víkendech** – poskytování kurzů o víkendu není z kapacitních důvodů aquaparku možné.
- **Užší nabídka služeb** – neposkytování kurzů pro předškolní či školní děti.

3.7.3 Příležitosti

Stejně jako silné stránky, je žádoucí i využít vzniklé příležitosti.

- **Potenciál JMK** – stěhování obyvatel z velkých měst do okolních okresů v posledních letech (v JMK především z Brno-město do Brno-venkov). JMK měl v roce 2015 třetí nejvyšší hrubou míru porodnosti v České republice a v poslední letech byl v daných okresech cílového trhu zaznamenán mírný nárůst počtu narozených dětí a stabilní počet dětí do 4 let. Zároveň se zlepšuje situace rodin žijících v JMK – zvyšuje se počet zaměstnaných, rostou mzdy i čistý měsíční příjem na osobou.
- **Rostoucí zájem o aktivity pro děti** – v současné době rodiče se svými dětmi navštěvují různé aktivity, mezi něž patří bezpochyby i plavání, již od kojeneckého věku. I vzhledem k nárůstu vzdělanosti pracovní síly v JMK, lze předpokládat zájem rodičů o co nejlepší rozvoj jejich dítěte. Zájem o plavání je vhodné podpořit dostatečným informováním o jeho přínosech a specifikách.
- **Využití moderních technologií** - ať už se jedná o elektronický náhradový systém, web či Facebook je zapotřebí tyto nástroje použít k přiblížení se klientům, lepší komunikaci, informovanosti či vytvoření maximálního komfortu.

- **Získání pozice na trhu** – jelikož společnost bude s činností začínat, je důležité, aby se snažila odlišit od konkurence a postupně získala pozici na trhu, byla známá a působila důvěryhodně a profesionálně.
- **Rozšíření nabídky služeb** – pokud bude společnost úspěšná, může v budoucnu rozšířit nabídku služeb například o letní pobyty či příměstské tábory s plaváním.

3.7.4 Hrozby

Hrozby jsou zpravidla neovlivnitelné, nicméně u některých je možná snaha o předejití nebo zajištění.

- **Vyjednávací síla dodavatele** – vliv dodavatele ať už na možnosti společnosti (výše a časové možnosti nájmu) nebo působení přímo na spokojenost zákazníků (prostory, teplota) je značný. Zásadní je smluvních ošetření potřebných aspektů, ale zároveň budování dobrých vztahů založených na oboustranné komunikaci.
- **Substituty** – aktivit pro děti je nepřehledné množství, proto je důležité poukazování a informování o odlišnostech a výhodách plavání oproti jiným činnostem stejně jako spokojenost stávajících klientů.
- **Šíření negativní reklamy či zkušenosti** – negativní zkušenost či informace u aktivit pro malé děti je velmi citlivou záležitostí a tudíž může být i významnou hrozbou. Společnost samozřejmě nemůže ovlivnit obecný děj věci, ale může se snažit naopak šířit pozitivní pravdivé informace o plavání a o co nejpříjemnější zkušenost svých klientů, jelikož spokojení zákazníci jsou ta nejlepší reklama.
- **Snížení kvality** – přestože se společnosti zpočátku podaří nabízet kvalitní služby, je někdy obtížně nastavený standard s rostoucím počtem klientů udržet. Je nezbytné to mít na paměti a za všech okolností se snažit dosáhnout co nejvyšší kvality a spokojenosti zákazníků.
- **Zhoršování podmínek pro podnikání** – podmínky pro podnikání ovlivňují legislativní nařízení, tedy politická situace v zemi. Dle zaměření vlády se může situace změnit ať už pozitivním nebo negativním způsobem – může nastat úprava zdanění, byrokracie či povinností podnikatelských subjektů. Je nezbytné, aby společnost měla přehled o tom co se děje a jaké jsou případné plánované změny, aby měla možnost se připravit a s eventuálními překážkami se vyrovnat.

Závěr

Diplomová práce byla věnována návrhu podnikatelského plánu na založení plavecké školy poskytující kurzy plavání pro rodiče s dětmi. Kurzy plavání budou poskytovány v Aqualandu Moravia v Pasohlávkách. Jako doplňkovou službu bude společnost nabízet plavání v domácím prostředí, které by ji mělo především pomoci rozšiřovat klientelu a povědomí o plavecké škole.

Analýza vnějšího okolí byla provedena v rámci Jihomoravského kraje. Pro zjištění aktuální situace byla vypracována SLEPT analýza a Porterův model pěti sil. Analýzy ukazují potenciál Jihomoravského kraje, jak z hlediska počtu dětí a ekonomické situace rodin, tak z hlediska konkurence.

Velkou příležitostí je rostoucí zájem o aktivity pro děti. Plavání vzhledem ke svým specifickým není natolik ohroženo hrozbou substitučních služeb, což je třeba podpořit informovaností o přínosech plavání. Vzhledem k tomu, že kurzy budou poskytovány v pronajatých prostorách, přináší to značnou vyjednávací sílu a vliv dodavatele, proto je zapotřebí nejen smluvní ošetření všech aspektů, ale také budování dobrých vztahů. Z Porterova modelu dále vyplynulo, že je třeba zároveň budování dobrého vztahu s klienty z důvodu šíření dobrého jména společnosti.

Podnikání bude realizováno prostřednictvím společnosti s ručením omezeným, která bude založena pod názvem Plavecká škola Vodníček, s.r.o. Cílový trh je definován jako dvacetí pět kilometrů okruh kolem Aqualandu Moravia v Pasohlávkách. Cílovou skupinou zákazníků jsou rodiče s dětmi ve věku od jednoho měsíce do čtyř let zájímající se o aktivity pro děti.

Společnost se bude snažit odlišit se od konkurence, získat postupně stabilní pozici na trhu a dosáhnout stanovených cílů. Toho se bude snažit docílit prostřednictvím své strategie. Profesionálními zákaznický orientovanými a loajálními zaměstnanci, kteří budou ke klientům přistupovat individuálně. Jako jediná bude plavecká škola nabízet 45 minut dlouhé lekce, což bude umožňovat lepší osobní přístup, a kromě toho bude klientům poskytnuta možnost využít po lekci další prostory aquaparku. Dalším odlišením od konkurence a zvýšením komfortu klientů bude využívání elektronického náhradového systému a vrácení kurzovního v případě dlouhodobé nemoci.

Je důležité nejen nastavit vysoký standard, ale ten s rostoucím počtem klientů v budoucnu i udržet. Výše kurzovního odráží především náklady na delší lekce, individuální přístup a využívané prostory. O to více je třeba poukazovat na výše zmíněné konkurenční výhody.

Společnost se bude snažit o rozšiřování klientely pomocí marketingové strategie. Marketing bude zaměřen na online i offline prostředí. V rámci online marketingu bude využito emailové adresy s vlastní doménou, dobře strukturované a uživatelsky příjemné webové stránky s relevantními informacemi a live chatem, facebookový profil, linkbuilding nebo PPC reklamy. Marketing offline bude zahrnovat zejména spolupráci s jednotlivými městy a vesnicemi (vývěsky, vítání občanů, mateřské školy atd.) či propagaci na různých událostech. Zásadní je také podpora spokojenosti stávajících klientů, aby plaveckou školu doporučovali dále, jelikož je to ta nejlepší zpětná vazba a zároveň nejlepší reklama.

Významnou součástí podnikatelského plánu je finanční plán, ve kterém jsou kvantifikovány všechny finanční aspekty. Finanční plán byl vypracován ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické, které zohledňují různé scénáře budoucího vývoje.

Výnosy byly stanoveny dle předpokládaného budoucího vývoje klientely. Náklady jsou rozděleny na fixní zahrnující náklady na provoz a osobní náklady na fungování společnosti a variabilní, které odrážejí předpokládaný počet klientů a obsahující osobní náklady instruktorky/instruktora a nájemné. Bod zvratu byl stanoven na 82 klientů a tedy tržby 170 150 Kč. Společnosti by se ho mělo podařit dosáhnout v závislosti na variantě vývoje po 4 – 6 měsících činnosti.

Díky zakladatelskému rozpočtu zahrnujícímu počáteční výdaje a výkazu cash flow byla zjištěna předpokládaná potřebná výše finančních zdrojů, která se liší dle variant, a činí od 90 017 Kč do 121 221 Kč. Nezbytné finanční prostředky budou vloženy zakladatelkou společnosti do základního kapitálu. Vložené prostředky by se měly ve formě zisku navrátit v závislosti na variantě po ukončení roku 2018 nebo 2019.

Kromě finančních zdrojů bude potřeba do vybudování nové společnosti vložit především velké množství času nezbytného k nastavení fungujícího systému ve všech směrech, což je důležité pro budování dobrého jména, důvěry a uspokojení klientů, kteří budou služby dále doporučovat.

Seznam použité literatury

- 1) SYNEK, M., P. MIKAN a H. VÁVROVA. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. přeprac. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2011, 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.
- 2) PINSON, L. *Anatomy of a Business Plan*. 7th Edition. Tustin: Out of Your Mind...and Into the Marketplace, 2008, 351 s. ISBN 978-0944205-37-2.
- 3) PAWLICZEK, A. a kol. *Zakládání podniku a investování*. 2. přeprac a dopl. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2013, 142 s. ISBN 978-80-7248-838-4.
- 4) HEJDA, J. a kol. *Společnost s ručením omezeným*. Olomouc: Anag, 2014, 279 s. ISBN 978-80-7263-870-3.
- 5) JOSKOVA, L. a kol. *Nová společnost s ručením omezeným: Právo – účetnictví – daně*. 2. akt vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 232 s. ISBN 978-80-247-5837-4.
- 6) FINANČNÍ SPRÁVA. Registrace – zahájení podnikání. *Finanční správa* [online]. © 2013 - 2016 [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/danovy-system-cr/postup-v-danovem-rizeni/registrace-zahajeni-podnikani>
- 7) KURZY.CZ. DIČ – Daňové identifikační číslo. *Kurzycz* [online]. © 2000 - 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/dic/>
- 8) STORMWARE. Jak kdy a kde se registrovat k DPH?. *Portál Pohoda* [online]. © 2012 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/jak-kdy-a-kde-se-registrovat-k-dph/>
- 9) VESELÁ ÚČETNÍ. Chci mít zaměstnance. Jaké formuláře mám vyplnit, co kde nahlásit?. *Účetnictví daně mzdy* [online]. © 2013 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.ceskaucetni.com/news/chci-mit-zamestnance-jake-formulare-mam-vyplnit-co-kde-nahlasit-/>
- 10) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 11) SMEJAKL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. roz. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 12) STORMWARE. *Portál Pohoda* [online]. © 2012 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/>

- 13) BLACKWELL, E. *How to Prepare a Business Plan*. 5th Edition. London: Kogan Page, 2008, 183 s. ISBN 978 0 7494 4981 0.
- 14) KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 15) VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. akt. a dop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 16) SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 17) TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 18) KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 19) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 20) FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 21) JANOUGH, V. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- 22) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 23) ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: Teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 24) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a dop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 25) REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012, 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
- 26) ČERVEN, R. a kol. *Business plán: Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- 27) SETH, CH. *The SWOT analysis*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015, 31 s. ISBN 978-2-8062-6932-4.
- 28) CRAM, T. *The Finishing Touch: How to Build World-Class Customer Service*. Harlow: Pearson Education, 2010, 227 s. ISBN 978-0273713012.

- 29) KOLEKTIV AUTORŮ. *Online marketing*. Brno: Computer Press, 2014. 212 s. ISBN 978-80-251-4155-7.
- 30) MYŠÁK, P. *Druhy online marketingu* [online]. Choceň: Next Vision, ©2015 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://www.nextvision.cz/>
- 31) NEXT VISION. 8 velkých SEO mýtů. *Nextvision.cz* [online]. ©2016 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: https://www.nextvision.cz/blog/8-velkych-seo-mytu?utm_source=Mautic+IMPORT&utm_campaign=e029e2da55-zamysleni_11_5_2016&utm_medium=email&utm_term=0_3d95c72f0a-e029e2da55-7492205
- 32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSU v Brně* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb>
- 33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Projekce obyvatel v krajích ČR – do roku 2050. *Czso.cz* [online]. ©2014 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-v-krajich-cr-do-roku-2050-ua08v25hx9>
- 34) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje – 2015* [online]. Brno: 2016 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2015.pdf/cb0fa560-fdb9-4712-877b-834a630664ce?version=1.3
- 35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíly domácností podle čistého měsíčního příjmu na osobu v Jihomoravském kraji. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podily-domacnosti>
- 36) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2016. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2016>
- 37) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

- 38) ECONOMIA. Růst české ekonomiky letos zrychlí, odhaduje Evropská komise. *Aktuálně.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ek-rust-ceske-ekonomiky-letos-zrychli-na-2-6-procenta/r~33121d68f1d811e681eb0025900fea04/?redirected=1489846955>
- 39) ALIANCE PLAVÁNÍ. Stanovisko Státního zdravotního ústavu ke kurzům plavání kojenců a batolat. *Alianceplavani.cz* [online]. ©2011 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.alianceplavani.cz/stanovisko-statniho-zdravotniho-ustavu-ke-kurzum-plavani-kojencu-batolat>
- 40) RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1. 1. 2014*. 2. akt vyd. Liberec: VÚTS, 2014, 148 s. ISBN 978-80-87184-4-31.
- 41) SROVNÁVAČPOJISTEK.CZ. Pojištění odpovědnosti a majetku právnické osoby. *Srovnavačpojistek.cz* [online]. ©2015 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.srovnavačpojistek.cz/produkty/30.pojisteni-odpovednosti-a-majetku-pravnicke-osoby/>
- 42) PENÍZE.CZ. Chyba, která může i malé podnikatele zruinovat. *Peníze.cz* [online]. ©2008 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pojisteni-podnikatelu/42334-chyba-ktera-muze-i-male-podnikatele-zruinovat>
- 43) ECONOMIA. Česká ekonomika loni zpomalila růst. *Aktuálně.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika-v-roce-2016-zpomalila-rust/r~4a36cde2ffeb11e694440025900fea04/>
- 44) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Domácnosti utrácí, ekonomika roste. *Czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti-utraceji-ekonomika-roste>
- 45) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky v 1. až 3. čtvrtletí 2016* [online]. Praha: 2016 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32906844/320193-16q3a.pdf/84398d3e-0f4a-41f5-87e6-7de12e3f32ba?version=1.0>
- 46) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace, spotřebitelské ceny. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

- 47) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Jihomoravský kraj z pohledu regionálních účtů* [online]. Brno: 2016 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/17811731/regionalni_ucty_15.pdf/bb15baf6-906a-4f2a-8be5-0be17e9948c8?version=1.1
- 48) ECONOMIA. Daňová sleva na dítě 2016 a 2017 a daňový bonus. *Aktuálně.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/danova-sleva-na-dite-bonus-zvyhodneni/r~i:wiki:1170/?redirected=1492976833%20%E2%80%93%20p%C5%99idat%20mezi%20zdroje>
- 49) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády České republiky* [online]. Praha: 2014 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-unor-2014.pdf>
- 50) MINISTERSTVO FINANCÍ. Kontrolní hlášení DPH. *Mfcr.cz* [online]. ©2014 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2014/ministerstvo-financi-a-financni-sprava-v-19662>
- 51) FINANČNÍ SPRÁVA. Proč e-tržby. *Financnisprava.cz* [online]. ©2013-2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet/zakladni-informace-o-projektu/proc-eet>
- 52) AUKSYS. *Auksys* [online]. ©2007-2017 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.auksys.cz/>
- 53) MINISTERSTVO FINANCÍ. ARES – ekonomické subjekty. *Mfcr.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- 54) PLAVÁNÍČKO CHOBOTNÍČKA. *Plaváníčko chobotnička* [online]. ©2014 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.plavanicko-chobotnicka.cz/>
- 55) PLAVÁNÍČKO CHOBOTNÍČKA. *Facebook* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/plavanicko.chobotnicka.webnode.cz/>
- 56) BABY CLUB KATKA. *Baby club Katka* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.babyclubkatka.cz/>
- 57) BABY CLUB KATKA. *Facebook* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/babyclubkatka/?fref=ts>

- 58) BABY CLUB MEDÚZKA. *Baby club Medúzka* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14].
Dostupné z:
http://www.meduzka.cz/html/view.php?id_menu=1090912736&level=1090912736&tree=1&num=1&lang=cz&switch=1
- 59) SIMILARWEB. *Plavanicko-chobotnicka.cz. Similarweb.com* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/plavanicko-chobotnicka.cz#overview>
- 60) SIMILARWEB. *Babyclubkatka.cz. Similarweb.com* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z:
<https://www.similarweb.com/website/babyclubkatka.cz#overview>
- 61) SIMILARWEB. *Meduzka.cz. Similarweb.com* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/meduzka.cz>
- 62) KEY TOOLS LIMITED. *Keyword Tool. Keywordtool.io* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://keywordtool.io/>
- 63) KOOOPERATIVA POJIŠŤOVNA. *Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele. Koop.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z:
<http://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-odpovednosti/zakonne-pojisteni-odpovednosti-zamestnavatele>
- 64) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 15. listopadu 1991 ve znění pozdějších předpisů.
- 65) JAK ZAČÍT PODNIKÁNÍ. *Kolik stojí založení s.r.o. v roce 2015?. Jakzacitpodnikani.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z:
<http://www.jakzacitpodnikani.cz/kolik-stoji-zalozeni-s-r-o-v-roce-2015-konecne-pro-vas-mame-spolehlive-informace/>
- 66) FIO BANKA. *Fio podnikatelský účet. Fio.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/bankovni-ucty/podnikatelsky-ucet>
- 67) ALZA.CZ. *Nokia 150 černý. Alza.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/nokia-150-cerny-d4672694.htm>
- 68) VODAFONE CZECH REPUBLIC. *Red Naplno 5 GB. Vodafone.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/tarify/business-red-naplno-5-gb/>

- 69) ALZA.CZ. Toshiba Satellite Pro R50-C-121. *Alza.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/toshiba-satellite-pro-r50-c?dq=4476380&catid=18856971>
- 70) ALZA.CZ. Brother DCP-1510E. *Alza.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/brother-dcp-1510e-d461194.htm?catid=18843569>
- 71) GOOGLE MAPS. *Aqualand Moravia* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Aqualand+Moravia/@48.7362811,14.4469625,8z/data=!4m5!3m4!1s0x4712c96325c57f13:0xf7bee00c8fa4ffb7!8m2!3d48.9033205!4d16.5747697>
- 72) JIHOMORAVSKÝ KRAJ. Územní členění JMK. *Mapový portál* [online]. ©2013 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [http://mapy.kr-jihomoravsky.cz/\(S\(iaj5advjngkhkh55h40zac45\)\)/Default.aspx?menu=2&mode=TextMeta&side=mapy&text=mapy_uzemni_cleneni](http://mapy.kr-jihomoravsky.cz/(S(iaj5advjngkhkh55h40zac45))/Default.aspx?menu=2&mode=TextMeta&side=mapy&text=mapy_uzemni_cleneni)
- 73) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Lidé se stěhují z velkých měst do okolních okresů. *Czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/lide-se-stehuji-z-velkych-mest-do-okolnich-okresu-mi9qlvhudm>
- 74) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Charakteristika Jihomoravského kraje. *Czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika_jihomoravskeho_kraje
- 75) AQUALAND MORAVIA. *Aqualand Moravia* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.aqualand-moravia.cz/>
- 76) WIX.COM. *Wix* [online]. ©2006-2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/>
- 77) ACTIVE 24. *Domeny.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://domeny.cz/>
- 78) MARTSUPP.COM. *Smartsupp* [online]. ©2012-2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.smartsupp.com/cs/>
- 79) SMARTLOOK.COM. *Smartlook* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.smartlook.com/cs/>

- 80) GOOGLE. *Google Analytics* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: https://www.google.cz/intl/cs_ALL/analytics/index.html
- 81) INET SOLUTIONS. *Inetprint* [online]. ©2004-2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz>
- 82) MATUŠKA-DENA. *MDena* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.matuska-dena.cz/>
- 83) KRTEČEK. *Dětský obchod Krteček* [online]. ©2011 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.detskezbozi.com/>
- 84) INTERNET MALL. *Mall.cz* [online]. ©2010-2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/>
- 85) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 22. března 2012 ve znění pozdějších předpisů.
- 86) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev ze dne 22. března 2012 ve znění pozdějších předpisů.
- 87) Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád ze dne 3. září 2009 ve znění pozdějších předpisů.
- 88) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ze dne 18. prosince 1992 ve znění pozdějších předpisů.
- 89) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 31. prosince 1991 ve znění pozdějších předpisů.
- 90) Zákon č. 582/1991 Sb., o zákon o organizaci a provádění sociálního zabezpečení ze dne 31. prosince 1991 ve znění pozdějších předpisů.
- 91) Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění ze dne 28. března 1997 ve znění pozdějších předpisů.
- 92) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 7. června 2006 ve znění pozdějších předpisů.
- 93) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 23. dubna 2004 ve znění pozdějších předpisů.
- 94) Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční ze dne 31. prosince 1992 ve znění pozdějších předpisů.
- 95) Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb ze dne 13. dubna 2016 ve znění pozdějších předpisů.

- 96) Zákon č. 267/2015 Sb., o ochraně veřejného zdraví ze dne 14. října 2015 ve znění pozdějších předpisů.
- 97) Vyhláška č. 238/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště ze dne 25. srpna 2011 ve znění pozdějších předpisů.

Seznam tabulek, obrázku, grafů a vzorců

Seznam tabulek

Tab. 1: Vztahy mezi 4P a 4C	36
Tab. 2: Ceník plavání v domácím prostředí.....	61
Tab. 3: Ceník kurzů plavání.....	61
Tab. 4: Počáteční výdaje	71
Tab. 5: Předpokládaný vývoj klientely plavání v domácím prostředí	71
Tab. 6: Předpokládaný vývoj klientely kurzy plavání	72
Tab. 7: Tržby společnosti v letech 2017 – 2020	73
Tab. 8: Fixní měsíční náklady společnosti.....	73
Tab. 9: Variabilní a fixní náklady společnosti v letech 2017 - 2020	75
Tab. 10: Výsledek hospodaření 2017.....	76
Tab. 11: Výsledek hospodaření 2018.....	76
Tab. 12: Výsledek hospodaření 2019.....	76
Tab. 13: Výsledek hospodaření 2020.....	76
Tab. 14: Cash flow pesimistická varianta	77
Tab. 15: Cash flow pesimistická varianta	77
Tab. 16: Cash flow optimistická varianta	78
Tab. 17: Údaje pro výpočet bodu zvratu.....	78
Tab. 18: Potřebná výše finančních zdrojů.....	79
Tab. 19: Doba návratnosti vložených prostředků	79

Seznam obrázku

Obr. 1: Porterův model pěti sil	24
Obr. 2: SWOT analýza	25
Obr. 3: SEO	35
Obr. 4: Cílový trh – Google Maps	57
Obr. 5: Cílový trh – okresy	58
Obr. 6: Cílový trh – města s rozšířenou působností.....	58
Obr. 7: Logo nové společnosti.....	65
Obr. 8: Ilustrativní obrázek Live Chatu	66
Obr. 9: Ilustrativní obrázek nástroje Smartlook	67

Obr. 10: Ilustrativní profilová a úvodní fotka pro Facebook.....	68
Obr. 11: Ukázka Google Analytics.....	69
Obr. 12: SWOT analýza společnosti Plavecká škola Vodníček, s.r.o.	80

Seznam grafů

Graf 1: Porodnost v Jihomoravském kraji	40
Graf 2: Počet dětí do 4 let v Jihomoravském kraji	41
Graf 3: Projekce počtu dětí do 4 let v Jihomoravském kraji	42
Graf 4: Porodnost v okresech Brno-venkov, Břeclav, Znojmo	59
Graf 5: Počet dětí do 4 let v okresech Brno-venkov, Břeclav, Znojmo.....	60

Seznam vzorců

Vzorec 1: Bod zvratu	38
Vzorec 2: Tržby v bodě zvratu.....	38

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přihláška do kurzu pro nové klienty	I
Příloha č. 2 – Přihláška do kurzu pro stávající klienty	II
Příloha č. 3 – Pomůcky a vybavení.....	III
Příloha č. 4 – Ukázka webových stránek	IV

Příloha č. 1 – Přihláška do kurzu pro nové klienty

Zdroj: vlastní zpracování

Jméno a příjmení dítěte: *

Telefonní číslo: *

Datum narození dítěte: *

Email: *

Jméno a příjmení zástupce dítěte: *

Adresa: *

Odkud jste se dozvěděli o Plavecké škole Vodníček? *

Plavecké dovednosti a zkušenosti dítěte: *

Vzkaz pro Plaveckou školu Vodníček:

** povinný údaj*

Příloha č. 2 – Přihláška do kurzu pro stávající klienty

Zdroj: vlastní zpracování

Jméno a příjmení dítěte: *

Datum narození dítěte: *

Poslední navštívený kurz: *

Preferovaný den a čas lekce:

Vzkaz pro Plaveckou školu Vodníček:

** povinný údaj*

Příloha č. 3 – Pomůcky a vybavení

Zdroj: vlastní zpracování dle 82, 83, 84

Pomůcky	Počet kusů	Cena celkem
Pontony	3	2 994 Kč
Podložky	10	910 Kč
Plavecké desky	20	2 980 Kč
Nadlehčovací kroužky	20	1 210 Kč
Plováky ryba	10	2 000 Kč
Vodní nudle	15	1 125 Kč
Pásky	10	1 600 Kč
Vodolepky	4 balení	580 Kč
Spojky	6	390 Kč
Potápěcí pomůcky	20	1 907 Kč
Kelímky	18	105 Kč
Konvička	3	147 Kč
Balonky	200	658 Kč
Plavací panenky	2	566
Celkem	-	17 172 Kč

Vybavení	Počet kusů	Cena celkem
Přebalovací podložky	8	2 400 Kč
Přebalovací pult	2	4 198 Kč
Ohrádka	1	2 699 Kč
Celkem	-	9 297 Kč

Příloha č. 4 – Ukázka webových stránek

Zdroj: vlastní zpracování dle 76

